



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti

Chropyňská strojírna a. s.

Evaluation of Employee Training and Development System

in Chropyňská strojírna a. s. Company

Student: Bc. Veronika Ježková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Ježková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti  
Chropyňská strojírna a. s.  
Evaluation of Employee Training and Development System  
in Chropyňská strojírna a. s. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti
  4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyňská strojírna a. s.
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

**Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 21. dubna 2017

Veronika Jiskra

Podpis

# Obsah

1 Úvod .....	5
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	7
2.1 Definice základních pojmů .....	7
2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci .....	11
2.2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	11
2.2.2 Identifikace vzdělávací potřeby.....	12
2.2.3 Plánování vzdělávacích aktivit .....	14
2.2.4 Realizace vzdělávání.....	16
2.2.5 Hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání.....	25
2.3 Sociologický výzkum .....	31
3 Charakteristika společnosti .....	33
3.1 Historie společnosti .....	34
3.2 Předmět podnikání .....	35
3.3 Organizační struktura .....	35
3.4 Personální zabezpečení společnosti .....	37
3.5 Nejvýznamnější zákazníci společnosti.....	38
3.6 Tvorba a ochrana životního prostředí.....	38
4 Analýza současných systémů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropynská strojírna a.s. ....	40
4.1 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropynská strojírna a.s. ....	40
4.1.1 Identifikace vzdělávací potřeby.....	41
4.1.2 Plánování vzdělávacích aktivit .....	42
4.1.3 Realizace vzdělávání.....	44
4.1.4 Hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání.....	47

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	48
5 Návrhy a doporučení.....	62
6 Závěr .....	69
Seznam použité literatury .....	71
Seznam grafů.....	73
Seznam tabulek .....	74
Seznamů obrázků .....	75
Seznam zkratk .....	76
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	77
Seznam příloh.....	78

# 1 Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyněská strojírna a.s. Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců patří mezi klíčové procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Podnik, který chce být úspěšný a konkurenceschopný, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, protože právě ti ovlivňují kvalitu jeho služeb a produktů. Každá organizace vytváří plán vzdělávání, který poté vhodným způsobem realizuje. Koncept podnikového vzdělávání je značně proměnlivý a odvíjí se od spousty faktorů, jako jsou například povaha práce, používané technologie, velikost organizace a dalších faktorů, které je nutné respektovat. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě.

Cílem této práce je zhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyněská strojírna a.s., porovnat jej s postupy uvedenými v odborné literatuře a následně navrhnout doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění vybraných prvků systému.

Diplomová práce je složena ze dvou částí, a to z části teoreticko-metodické a části aplikačně-ověřovací. Teoreticko-metodická část práce je vypracována na základě poznatků z odborné literatury a popisuje základní pojmy z oblasti lidských zdrojů, objasňuje jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců, včetně metod, které organizace využívají pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tato část práce také charakterizuje proces vyhodnocování vzdělávání, včetně známého a velmi často využívaného Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu vyhodnocování a popisuje problémy vyhodnocování vzdělávání, se kterými se může setkat každá organizace.

V druhé, aplikačně-ověřovací části diplomové práce je charakterizována akciová společnost Chropyněská strojírna, její historie, předmět podnikání, organizační struktura a některé další informace vztahující se k této společnosti. Podkladem pro zpracování této části práce byla Výroční zpráva z roku 2015, která byla poskytnuta personalistkou společnosti.

Analýza současných systémů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyněská strojírna a.s. je samostatnou kapitolou diplomové práce, ve které je objasněn samotný cyklus systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V této části práce jsou také



podrobně popsány metody, kterých společnost využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců na pracovišti či mimo něj.

Součástí aplikačně-ověřovací části práce je dotazníkové šetření, ve kterém se zaměstnanci společnosti Chropynská strojírna a.s. vyjadřují k současnému systému vzdělávání a rozvoje. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit věkovou strukturu zaměstnanců v organizaci včetně odpracovaných let v Chropynské strojírně a.s., jejich motivaci k dalšímu vzdělávání, spokojenost s dosavadním systémem vzdělávání v organizaci, zda považují nabídku firemního vzdělávání za dostačující. Dále zaměstnanci odpovídali například na to, jaké metody a formy vzdělávání preferují či zda jsou ochotni přispívat na své vzdělávání z vlastních zdrojů.

V poslední, tedy závěrečné části diplomové práce, jsou nastíněny návrhy a doporučení, které by dle mého názoru mohly vést ke zkvalitnění a zefektivnění činnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropynská strojírna a.s.

Podkladem pro zpracování aplikačně-ověřovací části byly interní materiály společnosti Chropynská strojírna a.s., výsledky dotazníkového šetření a informace, které byly získány v průběhu osobních schůzek s personalistkou firmy.

Téma diplomové práce jsem si vybrala z toho důvodu, že mne problematika oblasti řízení lidských zdrojů velmi zajímá, ráda bych v této sféře v budoucnu našla pracovní uplatnění na pozici personalisty. Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zároveň důležitá pro správné fungování a prosperitu všech organizací.

## 2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této části diplomové práce jsou objasněny základní pojmy týkající se oblasti lidských zdrojů, charakterizovány jednotlivé fáze systematického cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to od identifikace vzdělávací potřeby přes plánování a realizaci vzdělávání až po závěrečnou fázi vyhodnocení vzdělávacích aktivit. V kapitole jsou dále popsány metody vyhodnocování vzdělávání a problémy související se vzděláváním zaměstnanců, se kterými se může setkat každá organizace.

### 2.1 Definice základních pojmů

#### Lidské zdroje

Šikýř (2014) tvrdí, že samotný pojem lidské zdroje, který je odvozený z anglického *human resource* (HR), je používán v mnoha různých významech. Většinou tento pojem označuje lidi pracující v organizaci, označuje také personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar, který zastřešuje řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zajišťující řízení a vedení lidí v organizaci.

Lidé pracující v organizaci vytvářejí takzvaný lidský kapitál, který je pro organizaci velice důležitý k dosahování cílů. Vodák a Kucharčíková (2007) charakterizují lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných dovedností, vědomostí, zkušeností a návyků, kterými lidé disponují. O lidský potenciál se jedná, pokud lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed. Právě lidský kapitál lze pokládat za základnu lidského potenciálu.

#### Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personalistiku, tedy personální práci zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém významu označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Pojem řízení lidských zdrojů je odvozen z anglického *human resource management* (HRM). (Šikýř, 2014)

Armstrong (2007, s. 27) definuje pojem řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

### **Organizace řízení lidských zdrojů**

Šikýř (2014) uvádí, že řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují především linioví manažeři, v organizacích s větším počtem zaměstnanců obvykle s podporou specializovaných personalistů.

Lojda (2011, s. 10) definuje manažera jako „člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“. Od manažerů je očekáváno, že rovněž sami využijí své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace. Manažeři v rámci jednotlivých činností řízení lidských zdrojů plní následující úkoly:

- **vytváření a analýza pracovních míst** - manažeři spoluvytvářejí podřízené pracovní pozice, zpracovávají jejich popisy a specifikace a provádějí jejich analýzu;
- **plánování lidských zdrojů** - manažeři definují cíle organizace, stanovují celkovou potřebu pracovníků, odhadují pokrytí celkové potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, stanovují čistou potřebu pracovníků, řeší předpokládaný nedostatek či nadbytek pracovníků, navrhuji personální rozvoj pracovníků;
- **obsazování volných pracovních míst** - manažeři identifikují potřebu obsadit volné pracovní místo, podílí se na rozhodování o metodách získávání a výběru pracovníků, posuzují životopisy a vedou výběrové pohovory, rozhodují o přijetí či odmítnutí konkrétního uchazeče o zaměstnání, jednají s vybraným uchazečem o podmínkách vzniku pracovněprávního poměru, odpovídají za adaptaci nových zaměstnanců;
- **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** - manažeři spolu s ostatními zaměstnanci definují roli zaměstnanců v organizacích, uzavírají s pracovníky dohody o pracovním výkonu, řídí pracovní výkon, hodnotí zaměstnance a realizují výsledky hodnocení zaměstnanců v každodenní práci;
- **odměňování zaměstnanců** – manažeři spolupracují při určování diferenciací v odměňování pracovníků dle složitosti, namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek, pracovního výkonu, řídí náklady práce, zajišťují dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování pracovníků;

- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – manažeři spolu s ostatními zaměstnanci identifikují potřebu vzdělání a rozvoje, plánují, realizují a vyhodnocují výsledky procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků;
- **péče o zaměstnance** – manažeři zajišťují dosažení příznivých hodnot všech proměnných ovlivňujících schopnosti, motivaci, výsledky a chování zaměstnanců při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu;
- **využívání personálního informačního systému** – manažeři spolu s personalisty zpracovávají personální údaje potřebné k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a k zabezpečování personální práce v organizaci a spolupracují a spolurozhodují při zavádění a využívání personálního informačního systému. (Šikýř, 2014)

Personalisté v organizaci většinou zabezpečují jak nezbytné administrativní činnosti, které vyplývají z pracovněprávních předpisů a souvisejí s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, tak různé koncepční, metodické a analytické činnosti, které jsou spojené s řízením a vedením zaměstnanců, stejně jako navazující poradenství pro zaměstnance a manažery.

Počet personalistů, obdobně jako organizační uspořádání a začlenění personálního útvaru, závisí jak na velikosti organizace (z hlediska počtu zaměstnanců), tak na celkovém pojetí personální práce v organizaci. Potřeba vytvořit místo personalisty v organizaci vzniká při zhruba 100, popř. 150 zaměstnancích. Neexistuje ovšem žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců. (Šikýř, 2014)

## Učení

Horník (2007) definuje pojem učení jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a chování. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání. Různé učení vyžaduje různé metody učení, často pak jejich kombinaci. Efektivnost učení závisí na tom, do jaké míry organizace věří v učení a podporuje jej.

Armstrong (2015) definuje učení se jako proces, při kterém si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, schopnosti, dovednosti, chování a postoje. Učení se umožňuje změnu chování na základě zkušeností a dalších formálnějších metod, které jsou lidem nápomocny při učení se a vzdělávání na pracovišti i mimo něj.

Učení obecně je nadřazeno pojmům vzdělávání a rozvoj a Žufan (2012, s. 125) jej definuje jako „proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury osobnosti vzdělávaného (nebo vzdělávajícího se), změnám vědění, chování a prožívání, znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování“.

## **Vzdělávání a rozvoj**

Pojmy vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces, který pro organizaci zabezpečuje vzdělané, kvalifikované a angažované lidi. Proces vzdělávání a rozvoje usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojovat si požadované znalosti, schopnosti a dovednosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a jiných aktivit zajišťovaných organizací, koučování a vedení zajišťovaného manažery nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci. (Armstrong, 2015)

Kocianová (2010) uvádí, že vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělání a rozvoje jsou chápány jako návratné, jelikož zajišťují organizaci schopnosti personálu, které organizace potřebuje, a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují.

Šikýř (2014, s. 124) uvádí, že „smyslem vzdělávání je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti, znalosti, dovednosti i chování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace“.

Rozvoj pracovníků je pojmem označujícím přípravu jedince na zvládnutí jeho budoucích šancí bez ohledu na to, jak je v současné době zařazen v organizační dělbě práce. Rozvoj je definován také jako investice do budoucnosti pracovníka nebo také příspěvek k jeho seberealizaci. Jistým způsobem se jedná o benefit, který mu organizace poskytuje, aniž by to pro ni mělo okamžitou výhodu. (Žufan, 2012)

## 2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Kapitola vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je zaměřena především na podrobný popis jednotlivých fází systematického cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, kam spadá fáze identifikace vzdělávací potřeby, plánování vzdělávacích aktivit, realizace vzdělávání a hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání.

### Oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců

Odborné vzdělávání pracovníků během jejich zaměstnání u zaměstnavatele je spojeno se všeobecným vzděláním člověka během jeho života ve společnosti. Kvalifikace je tvořena schopnostmi, které si lidé osvojují, prohlubují a rozšiřují během všeobecného a odborného vzdělávání za účelem vykonávání určité práce a dosahování určitého výkonu. Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci obvykle zahrnuje:

- **zaškolení (adaptaci, orientaci)** – každý nový zaměstnanec, který do organizace nastoupí na nové pracovní místo nebo přejde v organizaci na jiné pracovní místo, si osvojí znalosti, schopnosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce;
- **doškolení (prohlubování kvalifikace)** – aby mohl pracovník dál úspěšně vykonávat sjednanou práci, musí si průběžně osvojovat nové schopnosti, dovednosti, znalosti a chování v souvislosti s měnícími se požadavky svého současného pracovního místa;
- **přeškolení (rekvalifikace)** – lidé si osvojují nové schopnosti, znalosti, dovednosti a chování, aby mohli vykonávat jinou než současnou práci;
- **rozvoj (rozšiřování kvalifikace)** – lidé si osvojují nové schopnosti, znalosti, dovednosti a chování nad rámec požadavků současné pracovní pozice, aby zvýšili svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ni. (Šikýř, 2014)

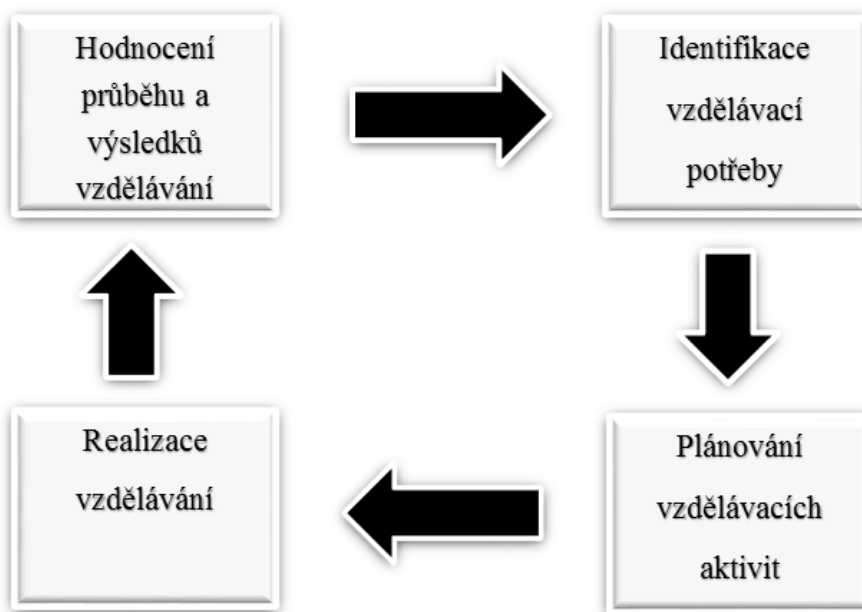
#### 2.2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Koubek (2015) uvádí, že nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.

Systematické vzdělávání zaměstnanců vycházející ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace

vzdělávací potřeby, plánování vzdělávacích aktivit, realizace vzdělávání a hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání.

Obr. 2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Žufan (2012, s. 126)

Strategie vzdělávání pracovníků vede k vytvoření nutných organizačních předpokladů vzdělávání zaměstnanců, kdy zaměstnavatel potřebuje odpovídající počet zaměstnanců, kteří budou odpovědní za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo ně, vhodné materiální a technické vybavení atd. Strategie vzdělávání zaměstnanců je formulována a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele. (Šikýř, 2014)

### 2.2.2 Identifikace vzdělávací potřeby

Žufan (2012, s. 126) definuje proces identifikace vzdělávací potřeby jako „činnost, která má za cíl stanovit, kdo a proč má být v organizaci vzděláván.“ Potřeba vzdělávání označuje nesoulad mezi schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a chováním zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Základem identifikace vzdělávacích potřeb mohou být:

- plánované změny týkající se náplně práce jednotlivých pracovníků, změny technologií, nových pracovních postupů a další, které od pracovníků vyžadují nové znalosti a dovednosti;
- hodnocení pracovníků, při kterém mohou být odhaleny buď předpoklady pro rozvoj pracovníků v organizaci, které je nutné podpořit vzděláním, nebo nedostatky plynoucí z chybějících nebo zastaralých znalostí a dovedností;
- těžko předvídatelné situace, při kterých vzniká nutnost reagovat na podněty nebo změny vyvolané mimo vůli organizace. (Žufan, 2012)

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, také o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace vzdělávací potřeby poskytuje odpovědi na otázky, jako:

- Je výkonnost v daných dovednostech opravdu nezbytná?
- Je pracovník skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Existují ještě další bariéry výkonnosti?

Výsledkem analýzy potřeb vzdělávání je zjištění mezer ve výkonnosti, které by měl podnik eliminovat. Zejména by se měl zaměřit na takové mezery ve výkonnosti, které lze odstranit vzděláním. Dalším výsledkem je potom návrh vhodného vzdělávacího programu.

### **Výkonnostní mezera**

Při identifikaci vzdělávacích potřeb jsou porovnávány dvě úrovně výkonnosti, a to standardní neboli požadovaná výkonnost a současná neboli reálná výkonnost.

Armstrong (2015, s. 354) uvádí, že „analýza mezer ve vzdělání umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, takže je možné specifikovat vzdělávací aktivity, které by mohly existující mezery ve vzdělání zaplnit“.



Obr. 2.2 Znázornění mezery ve výkonnosti



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 86)

Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi výkonnosti představuje výkonnostní mezeru, na jejímž základě jsou v rámci vzdělávacího cyklu definovány vzdělávací potřeby, které mají vést k odstranění výkonnostní mezery, následnému zvýšení výkonnosti pracovníků a dosažení stanovených cílů organizace. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Žufan (2012) uvádí, že hlavní odpovědnost za identifikaci vzdělávacích potřeb má management organizace. Jako nositel odborných znalostí a budoucí realizátor vzdělávacích aktivit v této činnosti vystupuje personální útvar či personalista organizace.

### 2.2.3 Plánování vzdělávacích aktivit

Fáze identifikace vzdělávací potřeby plynule vzrůstá do fáze plánování vzdělávacích aktivit pracovníků. Plánování vzdělávání by mělo zabezpečit, aby byly uspokojeny všechny vzdělávací potřeby, a to tak, aby bylo toto uspokojení co nejlepší při co nejefektivnějším vynaložení zdrojů organizace. (Žufan, 2012)

Plánování vzdělávání zahrnuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Výstupem této fáze je zpracování návrhu vzdělávacího programu (plánu, projektu), který se skládá z přípravné fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování.

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího plánu. Je důležité rozlišovat záměry a cíle. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků a můžeme je rozdělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, kterých je třeba dosáhnout, a na ty, které se týkají podmínek vzdělávacího plánu.

Realizační fáze se zaměřuje na vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. V této fázi jde tedy o určení takového způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Na počátku realizační fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Ve fázi zdokonalování vzdělávacího plánu jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi se hledají možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů. Ve fázi zdokonalování je důležité také prověřování informovanosti účastníků o akci a úrovně organizačního zajištění, do které patří ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomická nákladovost, vhodnost vybraných lektorů. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Koubek (2015, s. 265) uvádí, že správně vypracovaný plán by měl odpovídat na následující otázky:

- **„Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah)**
- **Komu?** (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- **Jakým způsobem?** (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- **Kým?** (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- **Kdy?** (Termín, časový plán)
- **Kde?** (Konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, doprava)
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (Rozpočtová stránka plánu)

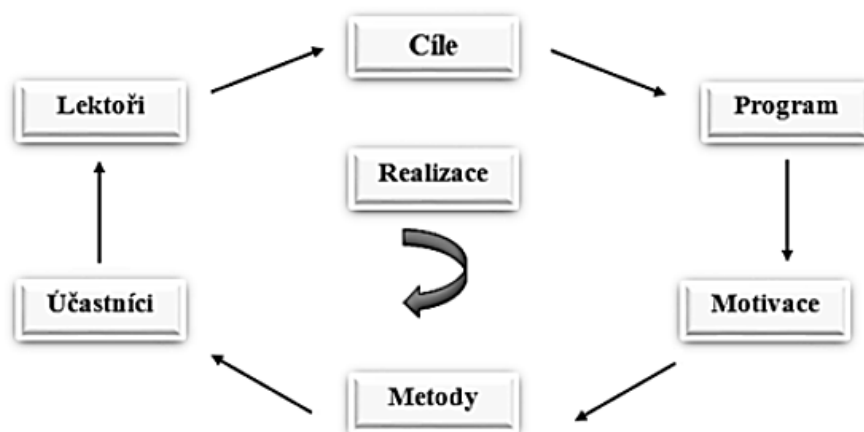
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)“

## 2.2.4 Realizace vzdělávání

Na plánování vzdělávací potřeby navazuje realizace vzdělávání pracovníků. Nejdříve se vybere vhodná metoda, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Následně je třeba zajistit odpovídající materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky realizace vzdělávání s určenou institucí, informuje se cílová skupina účastníků, zajistí se doprava, ubytování a stravování účastníků, vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se náklady vzdělávání. (Šikýř, 2012)

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že fáze realizace vzdělávání je tvořena několika prvky. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Obr. 2.3 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99)

### Cíle vzdělávacího procesu

Cíl vzdělávacího procesu lze určit na základě stanovených vzdělávacích potřeb. Pro jednoznačnost jejich významu je vhodné cíle rozdělit do dvou kategorií:

- **programové cíle** zahrnující cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení vzdělávacích potřeb;

- **cíle kurzu** (vzdělávací akce) obsahující cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat další dílčí cíle.

V praxi je třeba rozlišovat cíl a záměr. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle vyjadřují, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat nebo umět. Aby naplnění záměrů i cílů vzdělávacích aktivit přineslo požadovaný efekt zaměstnancům i podniku, je vhodné:

- aby účastníci měli možnost se seznámit předem se záměry i cíli kurzu, což může zvýšit jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací;
- aby záměry i cíle byly v souladu se strategií a cíli celého systému rozvoje lidských zdrojů v podniku;
- aby byly cíle SMART (specifikovatelné, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované) tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti.

### **Program vzdělávacího procesu**

Efektivní vzdělávání by mělo vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou pracovního chování, vědomostí, znalostí, dovedností, názorů a postojů. Tomuto požadavku musí být přizpůsoben program vzdělávacího procesu organizace, který obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky.

### **Motivace**

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání je významným prvkem vzdělávacího procesu. Mezi motivační faktory vzdělávání patří například:

- zlepšení postavení v týmu či ve skupině,
- udržení pracovního místa či funkce,
- pracovní postup a získání pracovního místa,
- seberealizace,
- získání kvalifikace (titulu),
- zvyšování pracovní výkonnosti a kvality práce,
- zvyšování flexibility a připravenosti na změny,
- vyšší platové ohodnocení,

- získání sociálních výhod,
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

## Vzdělávací metody

Jak uvádí Koubek (2015), vlastní realizace vzdělávání spočívá také v aplikaci vzdělávací metody. Postupně se vytvořila široká škála metod vzdělávání pracovníků, které je možno zařadit do dvou velkých skupin:

- metody, které jsou používány ke vzdělání na pracovišti při výkonu práce** (metody „*on the job*“) – aplikované převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce;
- metody, které jsou používány ke vzdělání mimo pracoviště** (metody „*off the job*“) – aplikované převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo organizaci.

První skupina metod bývá většinou považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání zejména vedoucích pracovníků a specialistů. Avšak v praxi jsou používány obě skupiny metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků.

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce patří:

### a) Instruktaž při výkonu práce

Tato metoda je metodou nejčastěji používanou. Jedná se o nejjednodušší způsob většinou jednorázového zácviku nového, eventuálně méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pomocí pozorování či napodobování tento úkon osvojí při plnění svých pracovních povinností.

Instruktaž při výkonu práce umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem nebo mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným. Tato metoda umožňuje zácvik spíše u jednodušších či dílčích pracovních postupů.

Vzdělávání obvykle probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů. (Koubek, 2015)

### **b) Koučování**

Koučování představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným nebo vzdělavatelem. Jedná se o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného pracovníka k žádoucím výkonům práce. (Koubek, 2015)

Šikýř (2014, s. 128) charakterizuje kouče jako „osobu, která je schopná komunikovat, usměrňovat a podněcovat pracovníka k iniciativě a samostatnosti při osvojování znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ Koučem může být kolega, výjimečně nadřízený pracovník, většinou však jde o osobu mimo organizační strukturu pracoviště. (Žufan, 2012)

### **c) Mentoring**

Na rozdíl od koučování si při této metodě většinou svého mentora vybírá sám pracovník a zpravidla mezi nimi panuje neformální vztah. Mentor je v pozici zkušenějšího rádce, který má za úkol pomoci zaměstnanci jak v odborném, tak i v sociálním rozvoji. (Žufan, 2012)

Šikýř (2014, s. 128) definuje mentora jako „odborníka v určité oblasti schopného předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“

### **d) Counselling**

Counselling je jednou z nejnovějších metod formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování překonávající jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným pracovníkem a vzdělavatelem či podřízeným a nadřízeným.

Vzdělávaný pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů, vnáší tak do vztahu se vzdělavatelem svou aktivitu a iniciativu. Mezi vzdělávaným a vzdělavatelem tak vzniká zpětná vazba, která poskytuje náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Tímto si vzdělavatel sám prověřuje své pracovní schopnosti zejména v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou je větší časová náročnost

metody, kdy se vzdělávání může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů. (Koubek, 2015)

#### **e) Asistování**

Zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi v rámci této metody asistuje při výkonu práce zkušenému školiči, osvojuje si přitom pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu sjednané práce. (Šikýř, 2014)

Tato metoda klade důraz na praktickou stránku vzdělávání, avšak vzdělávaný pracovník si může osvojit i některé nepříliš vhodné pracovní návyky. Instrukce a informace mu plynou pouze z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele tak může oslabit jeho vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. (Koubek, 2015)

#### **f) Rotace práce**

Žufan (2012) popisuje rotaci práce jako metodu, při které je vzdělávaný pracovník pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Pracovník tak získává nové poznatky, zkušenosti a snaží se pochopit fungování celé organizace. Metoda je převážně využívána pro vzdělávání řídicích pracovníků nebo v rámci seznamování nových pracovníků s organizací, tzv. „kolečko“.

Výhodou této metody je, že flexibilizuje pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě organizace. Nevýhoda vyplývá ze situace, kdy pracovník nemusí v některé pracovní funkci uspět, což může podřýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými. (Koubek, 2015)

#### **g) Pracovní porady**

Jak uvádí Žufan (2012), pracovní porady slouží především ke sdílení podstatných informací, které jsou pro chod podniku a k řešení aktuálních problémů nezbytné. Vzdělávání na nich probíhá formou získávání zkušeností a znalostí na základě rozboru úspěšných či neúspěšných výsledků práce zúčastněných pracovníků.

Tato metoda je považována za neformální metodu, která může přispět i k rozšíření znalostí nových či méně zkušených pracovníků. Problém však spočívá v časovém umístění pracovní porady, neboť uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu, která je určená

k plnění pracovních povinností a uspořádání porady mimo pracovní dobu zase naráží na neochotu pracovníků se porady zúčastnit. (Koubek, 2015)

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

**a) Přednáška**

Při této metodě vzdělávání se pracovníci učí prostřednictvím výkladu školitele, poskytuje jim tedy především teoretické znalosti. (Šikýř, 2014)

Rychlost přenosu informací a nenáročnosti na podmínky či vybavení jsou velkou výhodou této metody, nicméně tok těchto informací je často pouze jednosměrný a účastníci pasivně přijímány. (Žufan, 2012)

**b) Seminář**

Na seminářích se zaměstnanci učí na základě výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. V průběhu diskuse se objevují nové nápady a řešení problémů a účastníci jsou tak stimulováni k aktivitě. (Šikýř, 2014)

**c) Demonstrování**

Bývá také označováno jako praktické či názorné vyučování, které zprostředkovává znalosti a dovednosti názorně za využití počítačů, тренаžerů, audiovizuální techniky a podobně. Vzdělávání si tak zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. (Koubek, 2015)

**d) Případové studie**

Šikýř (2014) popisuje metodu případové studie jako učení zaměstnanců při společném hledání možných řešení modelového nebo reálného problému dle stanoveného zadání.

Správná příprava případových studií napomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému. Případové studie jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání používané většinou při vzdělávání manažerů či tvůrčích pracovníků. (Koubek, 2015)



### **e) Workshopy**

Nazývány často jako skupinová cvičení mají vedle vzdělávací funkce za cíl také posilování týmové spolupráce a slouží ke skupinovému hledání řešení určitého problému vycházejícího buď z praxe organizace, anebo hypotetického. (Žufan, 2012)

Problémy u této metody vzdělávání se mohou objevit v případech, kdy řešitelský tým postrádá znalosti či zkušenosti nutné k diagnostikování a následnému řešení problému obsaženého v případové studii. (Koubek, 2015)

### **f) Brainstorming**

Tato metoda je formou řešení reálného či hypotetického problému, který ještě v organizaci nebyl řešen. Účastníci brainstormingu mají za úkol navrhnout ústně nebo písemně jakékoli řešení problému, které je napadne. Následuje diskuse, ve které se hledají výhody, nevýhody, příležitosti a hrozby jednotlivých návrhů. (Žufan, 2012)

### **g) Hraní rolí (manažerské hry)**

Manažerské hry jsou orientované na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována značná aktivita, samostatnost i potřebná dávka hravosti.

Langer (2016, s. 182) tvrdí, že „principem těchto her je simulace a díky ní nácvik strategických manažerských rolí a procesů, především plánování, organizování, vedení či kontrolování. Důraz je přitom kladen na proces manažerského rozhodování.“

Metoda učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.

### **h) Assessment centre**

Tato metoda, česky nazývaná jako diagnosticko-výcvikový program, je moderní a velmi vysoce hodnocenou metodou výběru i vzdělávání manažerů. Účastníci řeší úkoly a situace, které odhalují jejich potenciál i nedostatky v jejich znalostech, schopnostech a dovednostech. (Žufan, 2012)

Úkoly a problémy jsou obvykle náhodně generovány počítačem, přičemž lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítač také vyhodnocuje řešení problémů

a učiněná rozhodnutí, popřípadě již existují optimální, tedy předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. (Koubek, 2015)

### **i) Outdoorové aktivity**

Šikýř (2014, s. 128) uvádí, že se „zaměstnanci při této metodě vzdělávání učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.), které následně snáze uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“

Vzdělávání se může kromě volné přírody odehrávat také v tělocvičně či v poněkud upravené učebně. Úkol se zpravidla řeší v kolektivu, vedení se ujímá jeden z účastníků buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu následuje diskuse o tom, jaké manažerské dovednosti byly zapotřebí pro splnění úkolu, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit. (Koubek, 2015)

### **j) E-learning**

Označován také jako vzdělávání pomocí počítačů je metodou, jejíž používání soustavně vzrůstá. Koubek (2015, s. 273) uvádí, že „počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání.“

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 361), „e-learning představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých pracovníků při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení.“

E-learning bývá obvykle zabezpečován využitím interní počítačové sítě organizace či internetu. On-line výuka umožňuje navíc zapojení účastníka do konverzace s vybraným lektorem, skupinové diskuze a spolupráci jako součást výuky, rychlou dostupnost aktualizovaných materiálů, poskytnutí studijního materiálu velkému množství účastníků ve stejném čase. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

## Účastníci

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, kterému jsou vzdělávací aktivity určeny. Každý člověk má svůj vlastní styl učení. Někdo upřednostňuje praktická cvičení a je připravený učit se ze svých chyb, jiní dávají přednost abstraktní diskusi a další preferují získání informací a nových dovedností, které mohou přenést do svého prostředí. Na základě důsledků učebních stylů byly definovány čtyři základní styly učení:

- **aktivista**, který se nejlépe učí za podmínek, při kterých se sám může účastnit krátkých činností ihned a na místě (například manažerské hry, týmové úkoly), je přítomno vzrušení a drama, je „hozen do vody“, aby vyřešil komplikovaný úkol, je s ostatními lidmi zapojen do řešení problému, je součástí týmu;
- **reflektor** se nejlépe učí za okolností, při kterých může činnosti sledovat nebo o nich přemýšlet, situace mu umožňuje být nad věcí, poslouchat či pozorovat (například skupinu při práci, video apod.), má příležitost překontrolovat, co se stalo nebo co se má učit;
- **teoretikovi** nejlépe vyhovují podmínky, při kterých se vyžaduje, aby pochopil komplikované situace a zúčastnil se jich, je zkoušen a má příležitost se ptát a zkoušet si základní metodologii, předpoklady či logiku, je ve strukturovaných situacích, které mají jasný účel;
- **pragmatik** se nejlépe učí má-li podmínky, při kterých vidí jasné spojení mezi probíranou látkou a zaměstnáním, jsou mu představovány myšlenky a postupy, které mají praktické výhody a jejichž řešení mají opodstatnění, má příležitost zkoušet a procvičovat postupy za pomoci instruktora nebo za pomoci zpětné vazby od důvěryhodného odborníka, může se soustředit na praktický problém, tedy navrhnout plány činností s jasným konečným produktem. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

## Lektoři

Lektoři jsou k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích programů vybíráni spíše na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Vědomosti a technické znalosti lektorů bývají často na dostatečné úrovni. Až posléze se ke slovu dostává primární požadavek, aby věděli, jak přistupovat k výuce skupiny. Lektoři mohou ve vzdělávacím procesu uplatňovat různé

vzdělávací styly, do kterých patří behaviorální styl, funkcionalistický styl, strukturalistický styl a humanistický styl.

Behaviorální styl vzdělávacího procesu je orientován na výsledek a veden zábavnou formou při uplatnění nových pomůcek. Tento styl je náročnější na přípravu lektora, na druhou stranu však vytváří bezpečné a pro účastníky povzbuzující prostředí.

U funkcionálního stylu je vzdělávání orientováno na problém (úkol), zvyšování výkonností a následné uznání. Lektori kladou před účastníky náročné cíle a zdůrazňují účelnost těchto cílů, na druhé straně mohou být někdy netrpěliví až necitliví při reakcích těch účastníků, kteří se učí pomaleji.

Strukturalistický styl učení je orientován více na lektora, který upřednostňuje analýzu úloh, přesné plánování výuky, vhodný systém, strukturu a techniky. Nevýhodou tohoto stylu je, že kvůli přílišné orientaci na prostředky výuky a strukturu, může lektor podcenit emocionální stav účastníků a nedokáže se flexibilně přizpůsobit jejich potřebám.

Humanistický styl učení by měl vést k pochopení druhých. Vzdělávací proces je zaměřen především na budování vztahu, typická je akceptace, empatie, spontánnosti a otevřenost ve vztahu k účastníkům. Mezi slabé stránky tohoto stylu učení lze uvést příliš osobně laděný vztah k účastníkům a někdy také slabá kontrola skupiny či nejasné směřování výuky. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

### **2.2.5 Hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání**

Jak uvádí Šikýř (2014), vyhodnocování výsledků vzdělávání navazující na realizaci vzdělávání je poměrně problematické, neboť výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a obvykle se projeví nepřímo s odstupem času v přístupu a chování pracovníků.

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání je zkoumáno a posuzováno, zda byly využity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla odezva zúčastněných, jaká je reálná míra osvojení si nových poznatků a jejich uplatnění při plnění pracovních úkolů.

Armstrong (2015) sděluje, že vyhodnocování vzdělávání vlastně znamená porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Stanovení cílů a metod vyhodnocování výsledků vzdělávání musí být

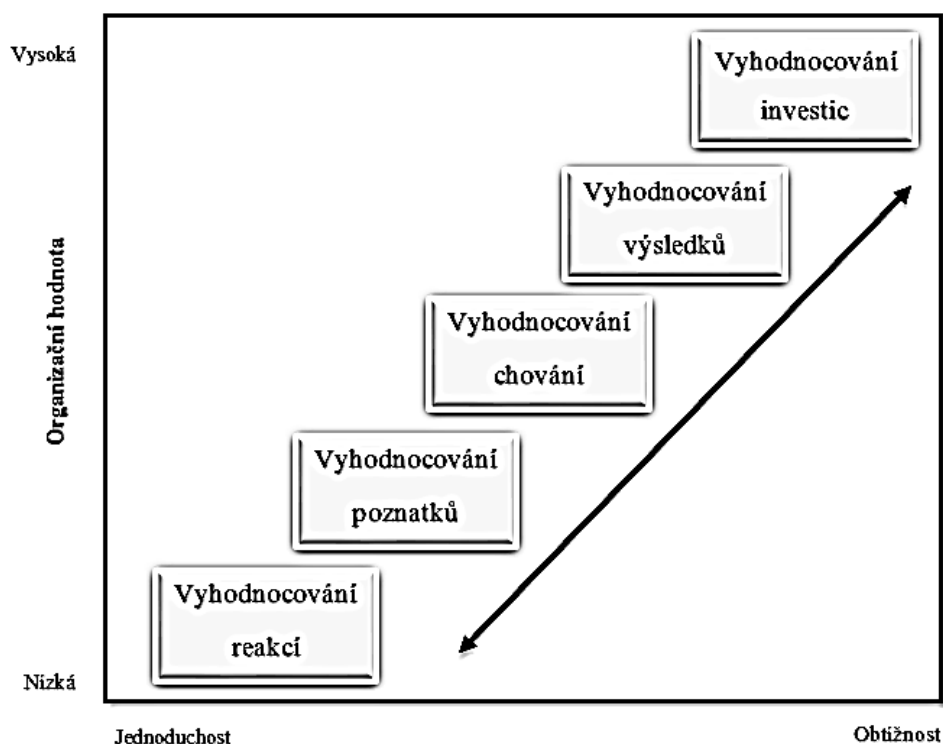
součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího či rozvojového programu. Vyhodnocování nastiňuje, jaké kroky je třeba provést, aby byly vzdělávací aktivity účinné.

### Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení

Pro hodnocení efektivity vzdělávání je velmi často používán čtyřúrovňový model, který vytvořil mezinárodně uznávaný odborník a zakladatel měření ve vzdělání Donald Kirkpatrick v roce 1994. Tyto čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání zahrnují vyhodnocování reakcí, vyhodnocování poznatků, vyhodnocování chování a vyhodnocování výsledků. (Mathis a Jackson, 2008)

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení sleduje hodnocení kvality vzdělávacího procesu, nesleduje však finanční přínosy, které ze vzdělávání vyplývají. Tuto skutečnost odstranil doktor Jackson Phillips, který do modelu přidal pátou úroveň hodnocení – vyhodnocování investic.

Obr. 2.4 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení doplněný o úroveň J. Phillipse



Zdroj: Mathis a Jackson (2008, s. 282), upraveno autorkou

Armstrong (2015) popsal jednotlivé úrovně vyhodnocování vzdělávání.

### **Vyhodnocování reakcí**

Na první úrovni se vyhodnocuje, jak na vzdělávání reagují účastníci. Lze říci, že se tak vyhodnocuje spokojenost zákazníků vzdělávání. Dle autora modelu byly vymezeny následující pokyny pro vyhodnocování reakcí:

- určení toho, co má být zjištěno;
- vytvoření formuláře, který umožní reakce zúčastněných kvantifikovat;
- přesvědčení účastníků, aby své návrhy a připomínky napsali;
- získání upřímných odpovědí od všech účastníků;
- vytvoření přijatelných standardů;
- posuzování reakcí dle vytvořených standardů a podniknutí vhodných opatření;
- komunikace reakcí dle potřeby.

### **Vyhodnocování poznatků**

Na této úrovni se vyhodnocuje, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Zjišťuje se zejména to, kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje směrem k postojům požadovaným. Vyhodnocování poznatků by mělo, pokud je to možné, zahrnovat využití testů (písemný test, ústní zkouška, ukázka práce) před zahájením i po skončení vzdělávání.

### **Vyhodnocování chování**

Třetí úroveň vyhodnocuje, do jaké míry se měnilo chování účastníků vzdělávání směrem k požadovanému chování. Zjišťuje se, do jaké míry došlo k přenosu znalostí, dovedností a postojů, které si uchazeči osvojili, do praxe. Toto zkoumání by mělo, v ideálním případě, proběhnout před zahájením i po skončení vzdělávání. Měření této úrovně je složité, protože je často obtížné předvídat, jaká změna v chování nastane. Proto je velmi důležité zvážit podmínky, v nichž hodnocení probíhá, jak často se hodnotí a jak se hodnotí.

## **Vyhodnocování výsledků**

Na čtvrté úrovni se vyhodnocují přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávání. Zjišťuje se, jak vzdělávací a rozvojové programy přispěly ke zlepšení výkonu organizace v porovnání s jeho předchozí úrovní. Vyhodnocení musí probíhat před zahájením i po skončení vzdělávání. Tato úroveň by měla odhalit, do jaké míry bylo dosaženo základních cílů vzdělávání v oblastech zvýšení prodeje, zvýšení produktivity, zdokonalení kvality, snížení nákladů, snížení frekvence problémů, zvýšení prodeje, nárůst zisku či návratnost investic. Vyhodnocování výsledků je jednodušší, je-li možné je kvantifikovat.

## **Vyhodnocování investic**

Primárním motivem pro realizaci tohoto alternativního modelu, někdy označovaného jako Kirkpatrick/Phillipsův model, bylo najít odpověď na otázku, zda se investice zdrojů do vzdělávacího procesu z ekonomického hlediska vyplatila. Tuto otázku si původní Kirkpatrickův model nekladal.

Mathis a Jackson (2008) uvádí, že vzdělávání zaměstnanců je nákladné. Důležitým úkolem každého HR oddělení je vzdělávání měřit a monitorovat. Toto lze provádět pomocí následujících metod:

### **Analýza nákladů a přínosů (Cost-benefit analysis)**

Výsledky vzdělávání mohou být měřeny prostřednictvím CBA analýzy, která porovnává náklady a přínosy spojené se vzděláváním. Pro zpracování cost-benefit analýzy je zapotřebí:

- a) určit náklady na vzdělávání – přímé náklady na projekt, školitele, materiál, služby a administrativní činnost;
- b) identifikovat potenciální výsledky – udržení stávajících zákazníků, zlepšení péče o zákazníky, minimalizace pracovních chyb, výkonnější výrobní zařízení a další faktory týkající se produktivity;
- c) vypočítat možné úspory – převedení nákladů a přínosů na hotovostní toky;
- d) porovnání nákladů a úspor – zhodnocení nákladů na jednoho účastníka vzdělávání, vyhodnocení úspor na jednoho účastníka vzdělávání, jak se náklady a přínosy odrážejí ve výsledcích organizace. (Mathis a Jackson, 2008)

## **Analýza návratnosti investic (Return on investment analysis)**

Dle Schwalbe (2011) je návratnost investic velmi významným finančním ukazatelem a častým nástrojem pro výběr projektů. Tvoří její hodnota, kterou získáme odečtením odhadovaných nákladů od výnosů a následným vydělením tohoto rozdílu náklady. Tento finanční ukazatel je uváděn vždy v procentech. Čím vyšší je ROI, tím lepší.

Mnoho organizací stanovuje požadovanou míru návratnosti, kterou lze definovat jako minimální požadovanou míru návratnosti investice. Organizace může například požadovat minimálně 10% míru návratnosti projektů. Při stanovení této sazby vychází z návratnosti, kterou by očekávala, kdyby své finanční prostředky investovala jinde, a to při srovnatelné míře rizika.

Ukazatel ROI ve vzdělávání říká, kolik korun vydělá firmě každá koruna věnovaná na vzdělávání. Návratnost investic lze vypočítat podle vzorce:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{finanční přínos programu} - \text{náklady na program}}{\text{náklady na program}} \times 100$$

## **Měření kompetencí**

Hroník (2006) uvádí, že je měření kompetencí úzce spojeno s hodnocením pracovníků, pracovního výkonu a kompetencí. Zatímco hodnocení výkonu je často vázáno na odměňování, hodnocení kompetencí je více vázáno na vzdělávání a rozvoj. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí to je rozvojový cíl.

Janišová a Křivánek (2013) sdělují, že vzdělávací akce lze měřit na základě kompetencí daných jedinců. Měření jsou obvykle prováděna na škále 0-4, a to jak od samostatných účastníků vzdělávací akce, tak od jejich liniových manažerů či od jejich přímých podřízených. Účastníci se hodnotí prostřednictvím speciálně vytvořeného dotazníku zaměřeného na kompetence před akcí a tři měsíce po akci. Stejným způsobem je hodnotí jejich liniovní manažeři nebo kolegové či podřízení. Posléze jsou jednotlivá měření vzájemně porovnávána.



## **Komplexní přístup ke vzdělávání podle principu 70:20:10**

Vzdělávací koncepci 70:20:10 vytvořili v roce 1996 Morgan McCall, Robert W. Eichinger a Michael M. Lombardo v Centru pro kreativní leadership. Tento princip říká, že vzdělávání je efektivní, jestliže jsou rozvojové aktivity v následujícím poměru:

- 70% „On the job“ experiences – kdy vzdělávání je součástí každodenního života, odehrává se v každodenních pracovních situacích prostřednictvím spolupráce na projektech, řešení obtížných úkolů aj.
- 20% „Relationship based“ – účastníci vzdělávání získávají veškeré znalosti a zkušenosti na základě interakce, tedy prostřednictvím metod coaching, mentoring, zpětná vazba aj.
- 10% „Off the job“ learning – formální vzdělávání, které zahrnuje metody, jako jsou e-learning, workshop, konference aj. (Weber, 2014)

## **Problémy vyhodnocování vzdělávání**

Armstrong (2015) vymezil pět problémů, které vysvětlují, proč vyhodnocování vzdělávání v organizacích neprobíhá příliš efektivně. Mezi tyto problémy patří:

- vrcholové vedení často nevyžaduje či nevyužívá informace o dopadech vzdělávání, které jsou k dispozici;
- specialisté na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nemají dostatek znalostí, které by uplatnili při vyhodnocování vzdělávání;
- vzdělávací programy mají nejasně stanovené cíle, takže je dosti obtížné, respektive téměř nemožné, vymezit určitá kritéria, na jejichž základě by se vzdělávání vyhodnocovalo;
- omezené rozpočty na vzdělávání signalizují, že se peníze využívají spíše na provádění vzdělávání než na vyhodnocování vzdělávání;
- rizika, která jsou s vyhodnocováním vzdělávání spojená, mohou být příliš velká, a to zejména díky tomu, že by vyhodnocování mohlo odhalit, že dopad vzdělávání byl minimální.

## 2.3 Sociologický výzkum

Nový a Surynek (2006, s. 252) definují sociologický výzkum jako „cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracování a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality“.

Jak tvrdí Urban (2011), hlavním cílem sociologického výzkumu je shromáždění údajů a dat o společnosti, lidském chování, mínění, názorech a postojích lidí. Sociologický výzkum je realizován pomocí sociologických a psychologických technik, jako jsou například pozorování, dotazování či rozhovory a je zaměřen na konkrétní, předem vybraný vzorek populace.

K základním předmětům sociologického zkoumání lze zařadit sociální činnosti, kam spadá řízení a vedení lidí v podnicích, mediální chování, spotřební chování či trávení volného času. Dále zde patří sociální jevy, sociální procesy, sociální struktury a sociální vztahy (např. vnitřní vztahy na pracovišti).

Mezi objekty sociologického výzkumu se řadí různé vrstvy obyvatelstva (např. podnikatelé a živnostníci, státní zaměstnanci, inteligence, děti a mládež), výrobní obory, trhy a jeho segmenty (např. cestovní ruch, doprava, podniky) a životní prostředí (např. město, venkov).

Sociologický výzkum lze dělit podle cíle, a to na výzkum základní a aplikovaný. Cílem základního výzkumu je objevit, popsat a vysvětlit všeobecné zákonitosti a principy společenského vývoje. Základní výzkum je orientovaný na samotnou podstatu sociálních jevů. Výsledky výzkumu přispívají k rozvoji samotné vědy.

Urban (2011, s. 65) uvádí, že „aplikovaný výzkum se vychází z poznatků výzkumu základního a snaží se reagovat na požadavky praxe, tj. na objednávku vycházející z potřeb každodenního života“. Výsledky aplikovaného výzkumu mívají bezprostředně praktické využití.

Sociální teorie rozeznává ještě další typy výzkumu, mezi které lze zařadit výzkum od stolu, který vede k získání mnoha podpůrných sekundárních informací, výzkum v terénu, jehož cílem je získat unikátní a specifické informace, panelový výzkum, což je druh nepřetržitého syndikovaného výzkumu, který shromažďuje data od stále stejných respondentů, kontinuální

výzkum, jehož smyslem je poznat dlouhodobé trendy a tím prognózovat budoucí vývoj a sondu, tedy samostatnou výzkumnou akci menšího rozsahu. (Urban, 2011)

### 3 Charakteristika společnosti

Chropyňská strojírna a. s. se sídlem v Chropyni byla založena v roce 1993. Základní jmění společnosti činí 10 milionů Kč a představuje 10 tisíc kusů akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 tisíc Kč. Dle údajů z výroční zprávy 2015 je vizí společnosti do roku 2020 „být prestižním a nejlepším dodavatelem technologického zařízení pro evropské automobilky a jejich dodavatele“.

Chropyňská strojírna a. s. je významným dodavatelem svařovací, montážní a dopravní techniky především pro firmy v automobilovém průmyslu ve střední a východní Evropě. Výrobní program společnosti je tvořen výrobou svařovacích a montážních přípravků, jednoúčelových strojů, forem pro vstřikování plastů, kontrolních zařízení, elektrorozvaděčů a elektroinstalací.

Společnost zajišťuje služby v oblasti engineeringu a vedení projektů nejen pro průmyslové linky, ale také v oblasti jejich úprav či relokací. Akciová společnost Chropyňská strojírna se snaží svým zákazníkům nabídnout nákladově efektivní a inovativní řešení na nejvyšším stupni kvality.

Obr. 3.1 Hlavní budova Chropyňské strojírny a.s.



Zdroj: Interní materiály společnosti

### 3.1 Historie společnosti

Vše začalo v roce 1948 založením strojírenské dílny v rámci společnosti Technoplast zaměřené na vlastní výrobu a údržbu vstřikovacích forem pro plasty, tvářecí a řezací nástroje plastikářských strojů.

Od roku 1965 byly postupně budovány samostatné výrobní haly a kancelářské prostory, přičemž byla zahájena výroba forem a jednoúčelových strojů a zařízení pro plastikářský průmysl.

V roce 1992 došlo k privatizaci a založení Chropyňské strojírně. Výrobní program byl doplněn o produkty a systémy, a to dodávkami pro automobilový průmysl. Rok 1992 byl také významný pro signifikantní zvyšování produktivity práce. Společnost investovala do strojního vybavení a zařízení, výstavby nových hal částku přesahující 20 milionů eur.

V roce 2012 byla založena kancelář pobočky v Rusku, konkrétně v Nižném Novgorodu a akvizice Slavia Tools v Detvě na Slovensku. Výrobní plochy, sklady a kancelářské prostory se metrážně pohybovaly okolo 30 000 m<sup>2</sup>. V tomto roce celkový počet zaměstnanců v rámci celé společnosti činil 450 zaměstnanců a celkové tržby se blížily k 60 milionům eur.

Rok 2013 byl významný díky dokončení nové montážní haly pro prvotní zprovoznění kompletních linek v Chropyni a akvizici společnosti Ramira SA se sídlem v Baia Mare v Rumunsku. Chropyňská strojírna a. s. získala ocenění VW Group Award pro rok 2013 v kategorii „Lokální leader“.

V roce 2014 byla založena joint venture společnost YIKE – Shanghai Chropynska Automation Technology Co., LTD. v Šanghaji pro lokální trh. Akciová společnost Chropyňská strojírna získala ocenění Exportní cena DHL UniCredit 2013 v kategorii středně velká společnost a Ernst and Young Technologický podnikatel roku 2013. Dne 3. září 2013 převzala společnost z oblastního inspektorátu práce osvědčení „Bezpečný podnik“.

Rok 2015 je vyznačován vybudováním kanceláře v Norimberku v Německu a založením dceřiné společnosti ve Spartanburgu v USA. Celkový počet zaměstnanců v rámci celé společnosti v tomto roce již přesáhl 900 zaměstnanců a celkové tržby dosáhly 90 milionů eur.

## 3.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem činnosti společnosti je dodávka a montáž strojů a zařízení, zejména uvedení do provozu kompletních svařovacích linek pro automobilový průmysl.

Mezi další činnosti, kterými se společnost zabývá, patří výroba forem pro termoplasty a vakuové tvarování, výroba svařovacích a montážních přípravků, výroba jednoúčelových strojů a transportních zařízení určených zejména pro automobilový průmysl, výroba ocelových konstrukcí, opravy a montáže strojů a zařízení, montáže a opravy zařízení elektro, montáže a opravy zvedacích zařízení, široký sortiment obráběcích prací a tepelného zpracování kovů.

Obr. 3.2 Logo společnosti Chropynská strojírna



Zdroj: Interní materiály společnosti

## 3.3 Organizační struktura

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jehož posláním je navrhovat hlavní podnikatelské směry rozvoje společnosti, rozdělení zisku, zvýšení základního kapitálu společnosti, zodpovídá také za hospodaření s kapitálem společnosti.

Dozorčí rada vykonává právo kontroly hospodaření společnosti, přezkoumává roční uzávěrku a návrh na rozdělení zisku, předkládá zprávu o výsledku hospodaření valné hromadě.

Ředitel akciové společnosti komplexně zodpovídá za chod a řízení společnosti, realizuje rozhodnutí představenstva a valné hromady akciové společnosti a odpovídá za jejich plnění, realizuje podnikatelský záměr akciové společnosti.

QMS a EMS komplexně zodpovídá za kvalitu jakosti výrobků a jejich kompletnost, plně zodpovídá za ISO 9001 v rámci Chropynské strojírny a. s. včetně problematiky vztahu výroby a životního prostředí, které jsou obsahem norem ISO 14001.

Divize elektro zajišťuje elektroinstalaci pro komplexní stavebně montážní projekty, provádí opravy a montáže elektro, zařízení měření a regulace, výrobu a montáže jeřábových drah, opravy zvedacích zařízení včetně výtahů, výrobu rozvaděčů nízkého napětí.

Divize výroby forem a kontrolních přípravků zajišťuje výrobu a montáže forem, cubingů, kontrolních přípravků a nástrojů, zastřešuje centrální údržbu akciové společnosti.

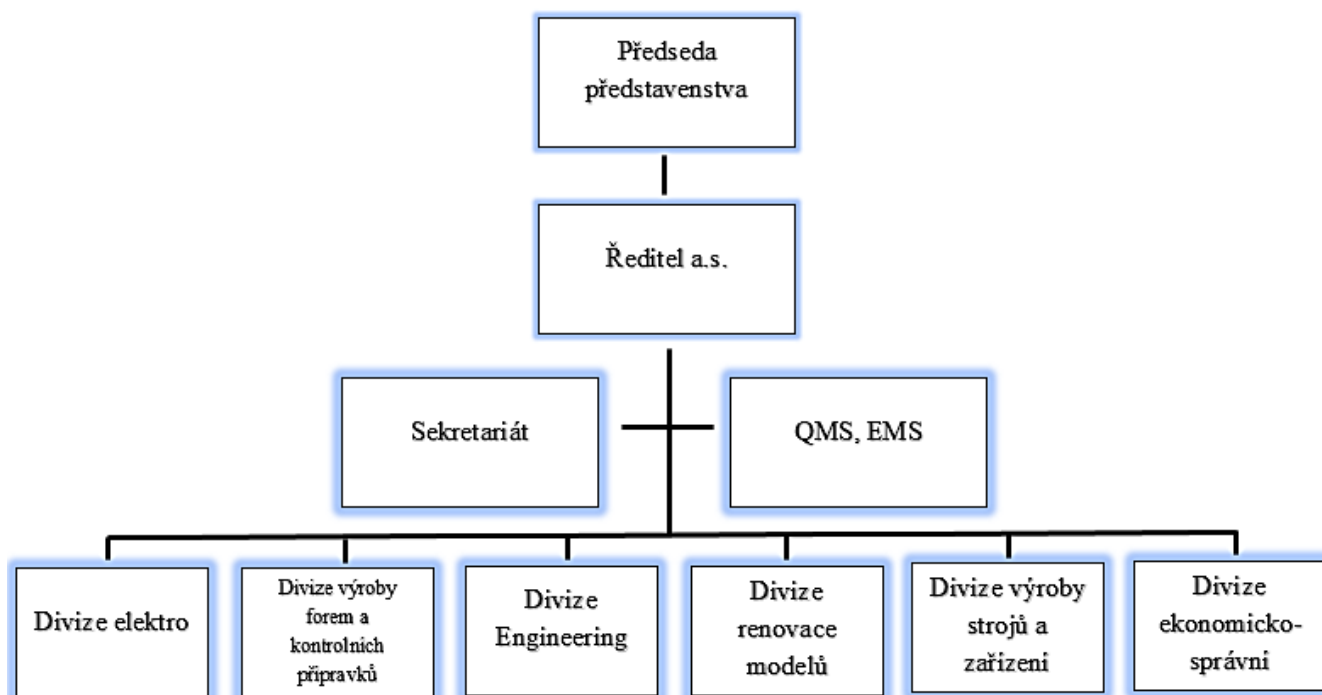
Divize Engineering je zaměřená především na nové, komplexní stavebně montážní projekty vyžadující širokou kooperační činnost ostatních divizí akciové společnosti Chropynská strojírna i externích dodavatelů, dále zajišťuje dopravní a manipulační techniky pro automobilový průmysl. Společnost v rámci divize buduje vlastní oddělení konstrukce a plánování.

Divize renovace historických modelů, jejíž výhradní činností je provádění servisu a renovace historických vozidel, vznikla v roce 2016.

Divize výroby strojů a zařízení se koncentruje na výrobu jednoúčelových strojů a zařízení, montážních a svařovacích přípravků. Svým obratem představuje většinový podíl na vlastní výrobě podniku.

Divize ekonomicko-správní zastřešuje ty aktivity, jejichž realizaci je lépe vykonávat centrálně. Do této divize spadá režijní nákup, plánování výroby, sklad hutního materiálu, investiční rozvoj a rozvoj lidských zdrojů, mzdy a personalistika, finanční řízení podniku a účetnictví, obecná správa a správa IT.

Obr. 3.2 Organizační uspořádání společnosti Chropyňská strojírna a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

### 3.4 Personální zabezpečení společnosti

V současnosti společnost Chropyňská strojírna a.s. zaměstnává na svém pracovišti v Chropyni celkem 274 zaměstnanců, z toho 130 technickohospodářských pracovníků a 144 dělníků.

#### Zaměstnanci a sociální rozvoj v roce 2015

Dle Výroční zprávy bylo v průběhu roku 2015 evidováno celkem 33 nástupů do zaměstnání, z toho 6 pracovníků ukončilo pracovní poměr do konce roku 2015.

Pracovní poměr byl ukončen u 23 pracovníků, z toho bylo 7 dohod dle § 49 ZP, 4 pracovníci ukončili pracovní poměr ve zkušební době, 1 pracovník byl propuštěn dle § 52 c pro nadbytečnost, 1 pracovník byl propuštěn dle § 55 okamžité zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, 3 zaměstnanci podali výpověď dle § 50 a 7 pracovníků skončilo svůj pracovní poměr po skončení doby určité.



Z celkového počtu pracovníků, přijatých v roce 2015, bylo 16 dělníků a 17 technickohospodářských pracovníků.

Lze konstatovat, že oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců je ze strany vedení společnosti věnována mimořádná pozornost, a to s ohledem na dlouhodobé potřeby zajišťování vysoce kvalifikovaných odborníků v rámci obou kategorií.

### 3.5 Nejvýznamnější zákazníci společnosti

Největším odběratelem se v roce 2015, stejně jako v roce předcházejícím, stala tuzemská společnost Škoda a. s., která se již několik let řadí mezi partnery společnosti, i když její podíl na celkových tržbách byl v roce 2015 o 12% nižší než tržní podíl v roce minulém.

K dalším významným obchodním partnerům, kteří se v roce 2015 významně podíleli na celkových tržbách, patří zejména firmy Volkswagen Poznaň, BMW AG, Volkswagen AG, z tuzemských firem společnost ATEK s.r.o. a Fatra a.s.

Tab. 3.1 Přehled deseti nejvýznamnějších zákazníků z pohledu obrátu za rok 2015

Organizace	Hodnota	Podíl
Škoda Auto a.s.	861 695 462 Kč	51,37%
VOLKSWAGEN Poznaň	276 914 608 Kč	16,51%
BMW AG	257 003 004 Kč	15,32%
HONDA Engineering Europe Limited	53 474 811 Kč	3,19%
VOLKSWAGEN AG	48 348 751 Kč	2,88%
FFT Produktionssysteme GmbH & Co. KG	33 472 698 Kč	2,00%
FFT Produktionssysteme GmbH & Co. KG	17 984 118 Kč	1,07%
VOLKSWAGEN SLOVAKIA,a.s.	17 780 865 Kč	1,06%
ATEK s.r.o.	17 553 688 Kč	1,05%
Fatra, a.s.	15 878 829 Kč	0,95%

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

### 3.6 Tvorba a ochrana životního prostředí

Jedním ze základních pilířů akciové společnosti Chropynská strojírna je snaha o minimalizaci dopadů činnosti společnosti na životní prostředí, a to zejména prostřednictvím využívání druhotných surovin a odpadů s vazbou na jejich racionální zužitkování při

současném úsilí a zachování podílu nebezpečných odpadů. Společnosti se ve spolupráci s dodavateli a odběrateli daří racionálně využívat obalové materiály a maximálně tak zabezpečit jejich třídění.

Oproti minulým obdobím se v roce 2015 společnosti podařilo výrazně snížit celkovou spotřebu odpadů. Lze konstatovat, že šetrný přístup k životnímu prostředí zůstal zachován a byly dodrženy všechny právní předpisy a navazující legislativní opatření týkající se ochrany životního prostředí.

## **4 Analýza současných systémů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyňská strojírna a.s.**

Kapitola analýza současných systémů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyňská strojírna a.s. byla zpracována dle interních materiálů a informací, které autorce poskytla personalistka akciové společnosti Chropyňská strojírna. V této části práce autorka vycházela také ze zpracovaných dotazníků, které rozesílala vybraným zaměstnancům společnosti, konkrétně technickohospodářským pracovníkům pracoviště v Chropyni.

### **4.1 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyňská strojírna a.s.**

Vedení společnosti Chropyňská strojírna a.s. si dobře uvědomuje, že firma, která své zaměstnance vzdělává prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, obstojí lépe v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Vzdělanější zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitní služby, zlepšuje se komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Tudíž investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců je pro ni samozřejmostí.

#### **Personální zabezpečení společnosti**

Personální útvar akciové společnosti Chropyňská strojírna zaměstnává v současné době pouze dva zaměstnance. Konkrétně se jedná o personalistku a mzdovou účetní. Personalistka firmy je odpovědná za následující oblasti:

- personální plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- uzavírání smluv se zaměstnanci.

Personalistce společnosti je nápomocna mzdová účetní, která je odpovědná za tyto oblasti:

- péče o zaměstnance,
- vedení personální evidence zaměstnanců,
- zpracování daňových prohlášení,
- výpočet mezd zaměstnanců,
- kontrola správnosti docházkového systému,
- roční zúčtování daně z příjmu.

#### **4.1.1 Identifikace vzdělávací potřeby**

Obecně je známo, že identifikace vzdělávací potřeby patří k nejkritičtějším bodům vzdělávacích aktivit. Pokud je analýza vzdělávací potřeby provedena správně, může například do značných podrobností odhadnout rozsah potřeb společnosti v oblasti dalšího vzdělávání, vymezit cílové skupiny, kterých se potřeba vzdělávání týká či zcela konkrétně navrhnout obsah a formy dalšího vzdělávání.

Potřebu dalšího vzdělávání ve společnosti Chropyňská strojírna a.s. mohou vyvolat různé faktory, jako jsou například:

- nové zákony (např. environmentální, bezpečnostní...) a legislativní změny,
- zavedení nových technologií či automatizace,
- růst organizace na nové trhy,
- udržení dobrého jména společnosti,
- obnova již získaných znalostí.

Jak již bylo zmíněno v teoreticko-metodické části práce, za identifikaci vzdělávací potřeby je odpovědný management organizace, většinou personální útvar či personalista. V Chropyňské strojárně a.s. není věnována této fázi vzdělávání a rozvoje zaměstnanců příliš velká pozornost. Personální útvar nesleduje nesoulad mezi skutečnou a požadovanou výkonností - nezjišťuje tedy výkonnostní mezeru, na jejímž základě by byl schopen analyzovat vzdělávací potřebu. Identifikace vzdělávacích potřeb zde probíhá individuálně, dle aktuální situace a momentálních potřeb organizace.

### 4.1.2 Plánování vzdělávacích aktivit

Plán firemního vzdělávání obsahuje přehled všech vzdělávacích aktivit organizace určených k realizaci v určitém období. Vzdělávací plán se sestavuje na základě zjištěných rozdílů mezi skutečnou a požadovanou výkonností zaměstnanců – výkonnostní mezery. Jak již bylo v této práci uvedeno, management společnosti Chropyňská strojírna a.s. výkonnostní mezeru nesleduje, tudíž plán vzdělávacích aktivit není sestaven dle tohoto kritéria.

Společnost Chropyňská strojírna a.s. je povinna dle zákoníku práce poskytovat svým zaměstnancům zákonná školení, dále svým zaměstnancům poskytuje ostatní školení, tedy školení nad rámec legislativy dle rozhodnutí příslušných vedoucích zaměstnanců, která zahrnují:

- jazykové kurzy,
- kurzy pro účetní,
- personalistika,
- celní řízení,
- mzdy,
- metrologie,
- interní auditoři,
- a další „soft skills“ dle potřeby.

#### **Zákonná školení**

Zákoník práce ukládá všem zaměstnavatelům povinnost zajistit zaměstnancům zákonná školení zahrnující školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany, poskytování první pomoci a školení řidičů. Důležitost toho školení vyplývá z toho, že odpovědnost za škodu při pracovním úrazu nese právě zaměstnavatel. Zaměstnavatel musí poskytnout zákonná školení všem svým zaměstnancům bez ohledu na typ pracovní smlouvy.

**Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP)** je základním školením, kterým musí projít každý zaměstnanec firmy. Jelikož zákoník práce ani jiný obecně závazný předpis neukládá, co přesně by toto školení mělo obsahovat, je povinností zaměstnavatele zjistit, jaká konkrétní rizika na daném pracovišti hrozí a tato rizika zahrnout do obsahu školení

BOZP. Zaměstnavatel je povinen znalosti svých zaměstnanců z oblasti BOZP vyžadovat a průběžně kontrolovat.

**Školení požární ochrany (PO)** zahrnuje informace o nebezpečí vzniku požáru při činnostech souvisejících s místem výkonu práce, o organizaci a zajištění požární ochrany. Povinností zaměstnance je seznámit se s požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi, evakuačním plánem a dalšími povinnostmi, které vyplývají z předpisů o požární ochraně. Součástí tohoto školení je také ukázka použití hasicích přístrojů a dalších prostředků požární ochrany.

**Školení první pomoci** je speciální kategorií školení. Zaměstnavatel je povinen zajistit na daném pracovišti odpovídající množství pracovníků k organizaci první pomoci, a to v závislosti na rizicích. Kromě prevence úrazu na pracovišti a získání teoretických znalostí, toto školení poskytuje pracovníkům i praktický nácvik dovedností pro laické poskytnutí první pomoci.

**Školení řidičů** je povinné školení pro každého zaměstnance, který při výkonu své práce řídí vozidlo. Rozsah ani obsah tohoto školení není žádným obecně závazným předpisem určen, nezáleží zde ani na tom, zda se jedná o vozidlo soukromé či firemní.

Dále je společnost povinna dle zákona zajišťovat svým zaměstnancům školení práce ve výškách, elektro, oblast zdvihacích zařízení, oblast tlakových nádob, oblast svařování, obsluha plynových zařízení – rozvody, obsluha plynových zařízení – spotřebiče.

### **Jazykové kurzy**

Chropyňská strojírna a.s. je firmou jednající se zahraničními partnery. Jazykové vzdělávání zaměstnanců je pro ni tedy velmi důležité. Společnost svým zaměstnancům hradí jazykové kurzy, kterými zvyšuje jejich kvalifikaci. Školení prostřednictvím jazykových kurzů využívají především technickohospodářští pracovníci, kteří cizí jazyky používají denně při plnění svých pracovních povinností. Na konci jazykového kurzu čeká každého zaměstnance rekapitulační test. Na základně zvládnutí tohoto testu získává zaměstnanec certifikát o absolvování jazykového kurzu.

### **4.1.3 Realizace vzdělávání**

Akciová společnost Chropyňská strojírna a.s. realizuje vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím zákonných školení a ostatních školení nad rámec legislativy, jejichž rozbor je uveden výše.

### **Metody vzdělávání**

Akciová společnost Chropyňská strojírna využívá v současné době vzdělávací metody, které jsou používány ke vzdělávání zaměstnanců na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) i metody, které jsou používány ke vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště (metody „off the job“). U zaměstnanců společnosti jsou více oblíbeny vzdělávací metody přímo na pracovišti, neboť těží z praktické zkušenosti a z kontaktů s dalšími lidmi na pracovišti, od kterých lze zkušenosti přebírat.

Mezi metody, které Chropyňská strojírna a.s. používá ke vzdělávání přímo na pracovišti, patří:

#### **Koučování**

Metoda koučování je v akciové společnosti aplikována velmi často. Vzdělávající se zaměstnanec má přiděleného svého kouče, který dohlíží na průběh vzdělávání, podporuje jej a vede jeho vzdělávání. Tato metoda je používána především pro rozvoj manažerských dovedností a také rozvoj osobnosti u technickohospodářských pracovníků.

#### **Mentoring**

Metoda mentorování je využívána především ke vzdělávání dělníků na nástrojárně. Mentor funguje jako pomocník a průvodce po celou dobu vzdělávacího procesu, vzdělávajícího se pracovníka motivuje a poskytuje mu zpětnou vazbu. Ve společnosti Chropyňská strojírna a.s. si zaměstnanec mentora většinou sám nevybírá, ale je mu přiřazen.

#### **Rotace práce**

Tato metoda je ve společnosti využívána zejména ke vzdělávání nových zaměstnanců v rámci seznamování se s organizací. Rotace práce avšak neprobíhá uvnitř celé organizace, nýbrž jen v rámci školicího centra pro nové zaměstnance.

## **Pracovní porady**

Pracovní porady se konají v akciové společnosti Chropyňská strojírna pravidelně. Jedenkrát týdně se koná ředitelská porada a jedenkrát týdně se konají porady po jednotlivých divizích. Pracovní porady zde mimo jiné plní funkci setkání pracovníků firmy za účelem komunikace, koordinace a spolupráce při řešení konkrétního úkolu či projektu.

Mezi metody, které Chropyňská strojírna a.s. používá ke vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště, patří:

### **Přednáška**

Tato metoda vzdělávání zaměstnanců je společností využívána nepravidelně dle momentálních potřeb organizace. Přednášky jsou zaměřené na prezentaci konkrétních informací, faktů i teoretických znalostí a užívané jsou zejména ke vzdělávání technickohospodářských pracovníků.

### **Brainstorming**

Metody brainstorming a brainwriting jsou v organizaci často aplikovány při vzdělávání technickohospodářských pracovníků. Vzdělávající se pracovník má za úkol ústně či písemně navrhnout jakékoliv řešení problému, které jej napadne. Následně probíhá diskuze a společné hledání optimálního řešení.

### **Outdoorové aktivity**

Outdoorové aktivity či teambuilding, představující možnost vzdělávání formou her a pohybových aktivit v otevřeném terénu, si zaměstnanci firmy velmi oblíbili. Aktivita obvykle probíhá výjezdem na pár dnů do přírody, kde zaměstnanci absolvují výšlapy, společenské hry, plní týmové úkoly a účastní se brainstormingu a závěrečné diskuze.

### **E-learning**

Metoda vzdělávání zvaná e-learning, která využívá informační a komunikační technologie, je ve společnosti aplikována pouze k výuce cizích jazyků. Vzdělávající se zaměstnanec na konci jazykového kurzu získá certifikát o absolvování kurzu, který doloží svému nadřízenému. Kurz je možné absolvovat v místě pracoviště, ale i mimo něj.



## Školící středisko

V dubnu roku 2016 vzniklo na půdě společnosti v Chropyni nové moderní školící centrum určené pro teoretické i praktické zaškolení nových zaměstnanců.

Školení nového zaměstnance ve školícím středisku je součástí jeho adaptačního procesu. Zaměstnanec je po přijetí do zaměstnání seznámen se svým školitelem neboli lektorem a se svým adaptačním programem. Lektor se stává průvodcem nového zaměstnance, který mu pomáhá s adaptací, ale je zároveň i osobou podávající reference o stavu a plnění adaptačního procesu jako celku.

Vzhledem k vysokým požadavkům na kvalifikaci pracovníků by školící středisko mělo zajistit proškolení nových pracovníků tak, aby v rámci zkušební doby byly zvládnuty základní dovednosti a návyky a byla tak vytvořena základna pro další profesní růst. Jedná se o následující znalosti a dovednosti:

- znalost čtení výkresů – je již základním předpokladem pro úspěšné zvládnutí problematiky výroby jednotlivých dílů;
- znalost základního nářadí a nástrojů pro obrábění jak na klasických, tak i na CNC strojích včetně znalosti řezných rychlostí;
- znalost bezpečnostních předpisů výraznou mírou snižuje riziko pracovních úrazů;
- základní znalost obráběcích strojů používaných v Chropynské strojírně a.s. s výjimkou strojů, na které se pracovník zaškoluje, kde by se mělo jednat o hlubší znalosti;
- úhlování – je základní operace, od které se odvíjí přesnost navazujících operací a zvládnutí této operace je zároveň nutným předpokladem pro kvalitní výrobu v dalších operacích na sebe navazujících;
- kontrola – měření základních rozměrů pracovníkem (samokontrola) by mělo být důležitým návykem zaměstnance.

#### **4.1.4 Hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání**

I přesto, že je hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání velmi důležitou složkou systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, Chropyňská strojírna a.s. této oblasti nevěnuje příliš velkou pozornost. Výsledky vzdělávání jsou jak u technickohospodářských pracovníků, tak i u dělníků ověřovány většinou samotnou praxí. Organizace nevyužívá žádných modelů či metod, prostřednictvím kterých by mohla výkonnost svých zaměstnanců měřit.

Zaměstnanci, účastníci jazykového kurzu, získávají po jeho skončení studijní certifikát osvědčující dosažený pokrok ve studiu v rámci daného kurzu cizího jazyka, který následně doloží svému nadřízenému. Získání studijního certifikátu předchází písemné testy, které poskytují souhrnný přehled o získaných znalostech zaměstnanců.

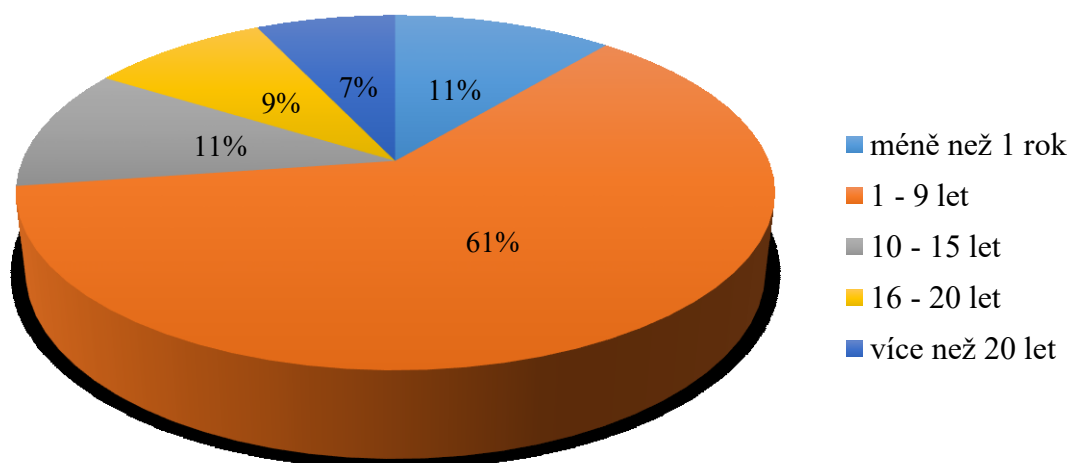
Hodnocení vzdělávání u nových zaměstnanců, jejichž součástí adaptačního procesu je zaškolení ve školicím centru, provádí samotný lektor školicího střediska. Lektor po skončení adaptačního procesu ve školicím středisku vypracuje zprávu, kterou předkládá nadřízenému pracovníkovi vzdělávaného zaměstnance, a která je zároveň podkladem pro vyhodnocení vzdělávání v adaptačním procesu. Školitel ve své zprávě uvádí, zda se vzdělávaný pracovník danou problematiku naučil a jak se na školení projevoval, jestli byl aktivní či pasivní.

## 4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Online dotazník s názvem „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Chropyněská strojírna a.s.“ byl prostřednictvím elektronické pošty rozeslán technickohospodářským pracovníkům společnosti Chropyněská strojírna a.s. O vyplnění dotazníku bylo požádáno celkem 60 zaměstnanců, autorce se vrátilo celkem 44 vyplněných dotazníků - návratnost čítala 73 %. Do dotazníkového šetření bylo zahrnuto celkem 20 otázek, které byly následně graficky vyhodnoceny. Procenta uvedena v grafech byla zaokrouhlena na celá čísla.

### 1) Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

Graf 4.1 Doba zaměstnání dotazovaných ve společnosti

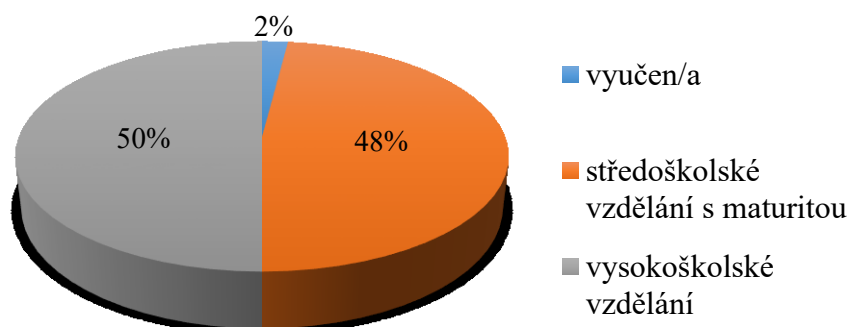


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše zobrazeného grafu vyplývá, že více než polovina zaměstnanců (61 %) pracuje ve společnosti Chropyněská strojírna a.s. 1 – 9 let. Zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než 1 rok a 10 – 15 let byl stejný počet (11%), 9 % dotazovaných zaměstnanců u současného zaměstnavatele pracuje 16 – 20 let a 7 % dotazovaných zde pracuje více než 20 let.

## 2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4.2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

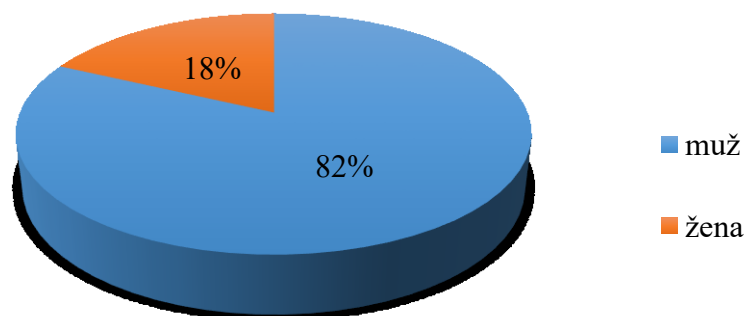


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo 50 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů, 48 % respondentů se středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou a jeden respondent, který je vyučen v oboru.

## 3) Jste:

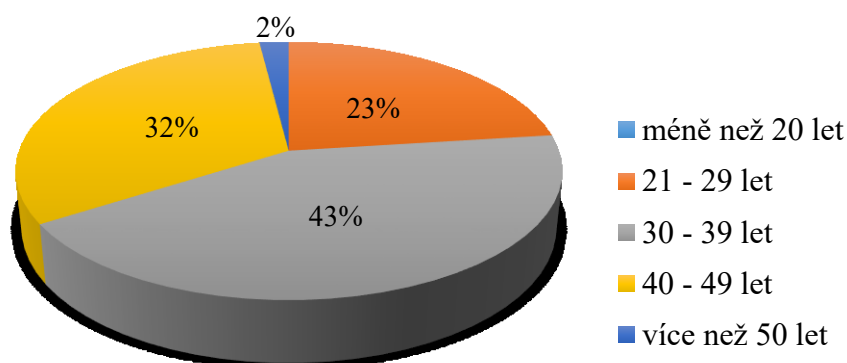
Graf 4.3 Pohlaví respondenta



Dotazníkového šetření se zúčastnilo 82 % mužů a 18 % žen.

#### 4) Do jaké věkové kategorie spadáte?

Graf 4.4 Věková kategorie respondenta

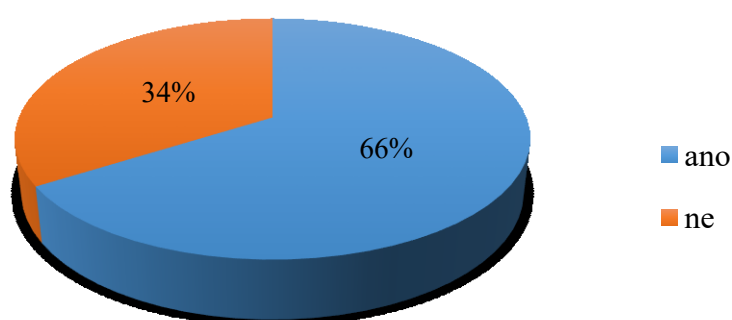


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník vyplnilo 43 % respondentů ve věkovém rozmezí 30 – 39 let, 32 % respondentů ve věku 40 – 49 let, 23 % respondentů ve věkové kategorii 21 – 29 let a jeden respondent ve věku více než 50 let.

#### 5) Máte zde možnost kariérního růstu?

Graf 4.5 Možnost kariérního růstu

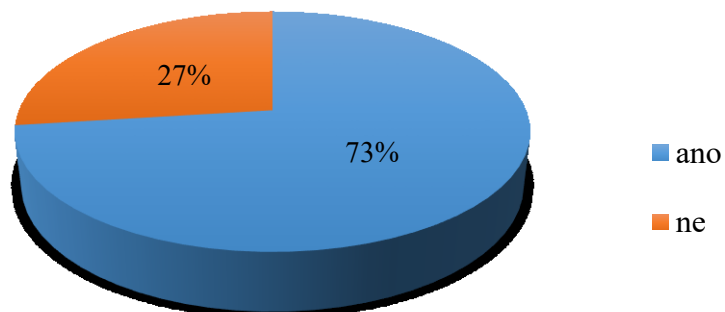


Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníkovém šetření odpovědělo 66 % respondentů, že mají u současného zaměstnavatele možnost kariérního růstu. Zbylým zaměstnancům současná pracovní pozice možnost kariérního růstu nenabízí.

## 6) Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

Graf 4.6 Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele

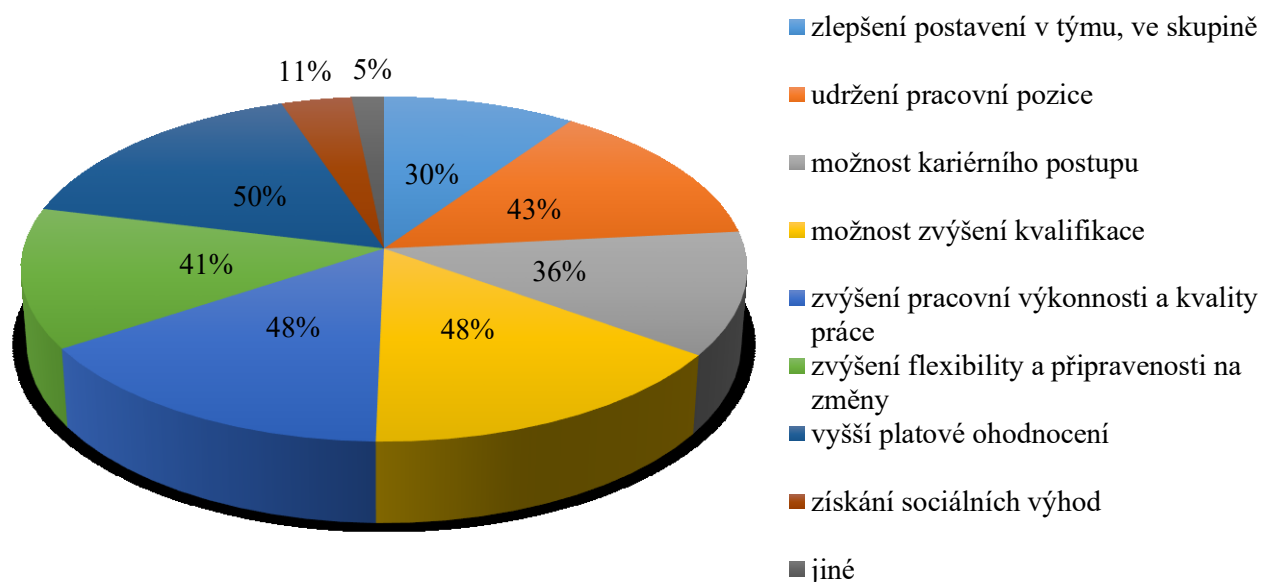


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců se cítí být motivována svým zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání. Pouze 27 % respondentů na tuto otázku odpovědělo záporně, tedy že je jejich zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání nemotivuje.

## 7) Jaký je Váš motiv k dalšímu vzdělávání?

Graf 4.7 Motiv zaměstnanců společnosti k dalšímu vzdělávání

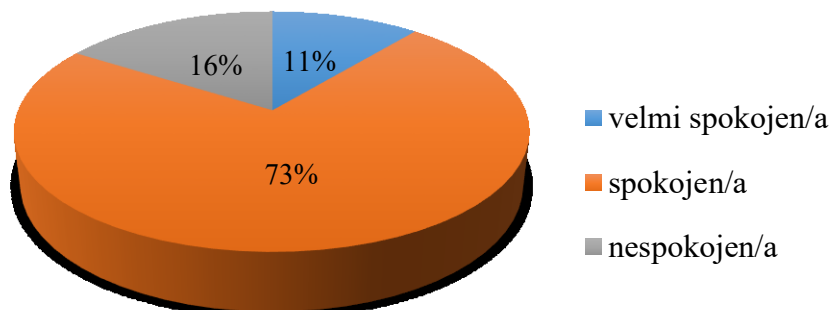


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro polovinu dotazovaných respondentů je největším motivem k dalšímu vzdělávání zvýšení platového ohodnocení. Pro 48 % zaměstnanců je motivem k dalšímu vzdělávání možnost zvýšení kvalifikace, stejně tak zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce. 43 % dotazovaných uvedlo, že jejich motivem k dalšímu vzdělávání je udržení stávající pracovní pozice, zvýšení flexibility a připravenosti na změny je motivem pro 41 % respondentů, 36 % zaměstnanců vidí v možnosti dalšího vzdělávání příležitost kariérního postupu, 30 % dotazovaných by si chtělo díky dalšímu vzdělávání zlepšit postavení v týmu či ve skupině, pro 11 % respondentů je motivem k dalšímu vzdělávání získání sociálních výhod a pro 2 respondenty jsou to jiné důvody, a to zdokonalení komunikace v cizím jazyce a vlastní motivace profesionálního růstu.

### 8) Jste spokojen/a se současným stavem podnikového vzdělávání?

Graf 4.8 Spokojenost se současným stavem podnikového vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše zobrazeného grafu lze konstatovat, že většina zaměstnanců je se současným stavem podnikového vzdělávání spokojena. Velmi spokojeno je 16 % respondentů a 11 % dotazovaných je se současným stavem podnikového vzdělávání nespokojeno. Důvodem nespokojenosti s tímto stavem je zejména to, že vzdělávání ve společnosti Chropynská strojírna a.s. je nesystematické, neexistuje zde jednotná koncepce pro jednotlivé pracovní pozice. Jeden zaměstnanec uvedl, že nemá na výběr školení, kterých by se mohl účastnit, nýbrž jsou mu určena.

### 9) Jaké jsou, dle Vašeho názoru, přednosti současného stavu podnikového vzdělávání?

Tato otázka v dotazníkovém šetření byla nepovinnou otázkou, na kterou odpovědělo celkem 29 respondentů. Konkrétní odpovědi zaměstnanců a jejich četnosti jsou uvedeny v následující tabulce.



Tab. 4.1 Přednosti současného stavu podnikového vzdělávání

Odpověď respondenta	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
jazykové kurzy	10	35 %
vzdělávání dle individuálních potřeb zaměstnanců	6	21 %
vzdělávání metodou "on the job"	5	17 %
odborné kurzy	4	14 %
kvalitní studijní materiály a technické vybavení	3	10 %
bezplatné kurzy	3	10 %
osobní zainteresovanost zaměstnanců	2	7 %
profesionální a individuální přístup lektorů	2	7 %
nepovinné kurzy	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 10) Jaké jsou, dle Vašeho názoru, nedostatky současného stavu podnikového vzdělávání?

Stejně jako předchozí byla tato otázka nepovinnou otázkou, na kterou odeslalo odpověď celkem 28 dotazovaných zaměstnanců. Konkrétní odpovědi respondentů a jejich četnosti jsou uvedeny v následující tabulce.

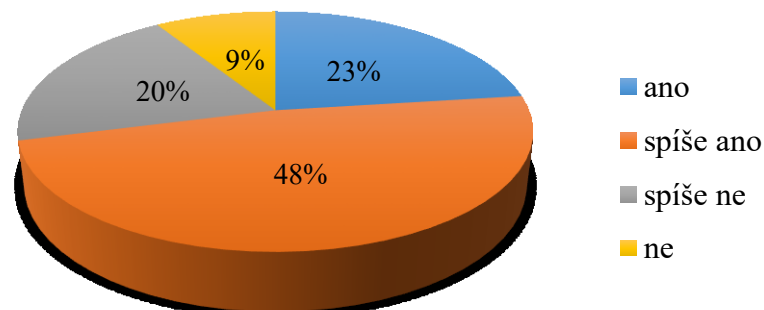
Tab. 4.2 Nedostatky současného stavu podnikového vzdělávání

Odpověď respondenta	Četnost odpovědí	Četnost odpovědí v %
nedostatečný výběr dostupných vzdělávacích kurzů	6	21 %
nedostatečná informovanost o dostupných školeních	5	18 %
vzdělávání metodou "on the job"	5	18 %
nesystematické podnikové vzdělávání	4	14 %
nedostatečná podpora v technickém směru	3	11 %
jazykové kurzy dle časového harmonogramu	2	7 %
nízká flexibilita ze strany poskytovatele vzdělávání	1	4 %
nemožnost kariérního postupu i přes absolvování dalšího vzdělávání v organizaci	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### 11) Považujete zdroje informací o dostupných školeních za dostačující?

Graf 4.9 Dostatečnost zdrojů informací o dostupných školeních

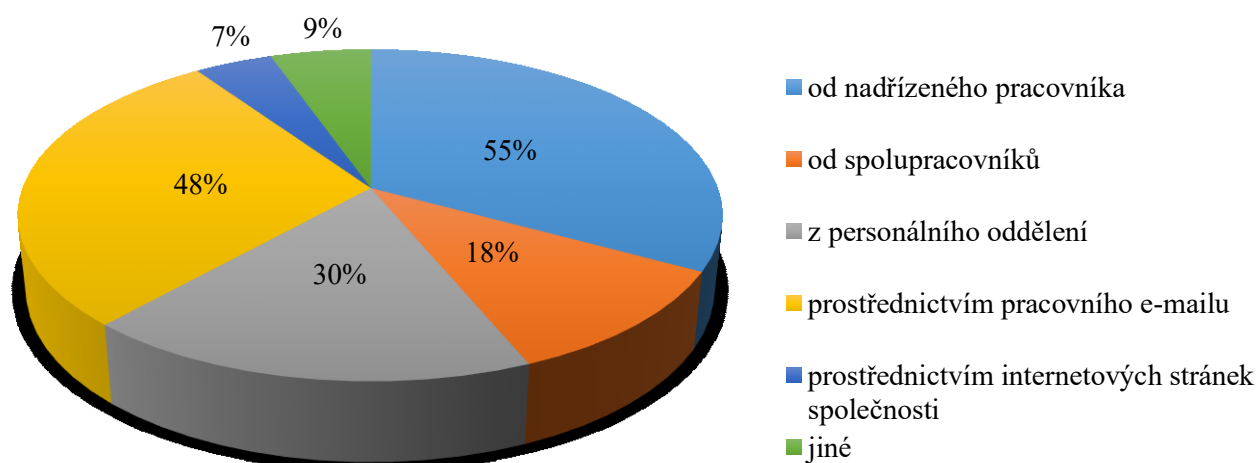


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 48 % zaměstnanců považuje informace o dostupných školeních spíše za dostačující, 23 % je považuje za dostačující, 20 % tyto informace považuje spíše za nedostačující a 9 % respondentů uvedlo, že jsou pro ně zdroje informací o dostupných školeních nedostačující.

### 12) Z jakých zdrojů získáváte informace o dostupných školeních?

Graf 4.10 Zdroje informací o dostupných školeních

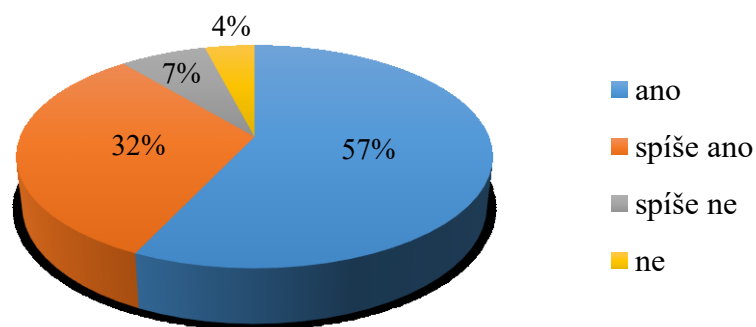


Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplynulo, že 55 % zaměstnanců je o dostupných školeních informována svým nadřízeným pracovníkem, 48 % dotazovaných přichází nabídka o dostupných školeních prostřednictvím pracovního e-mailu, 30 % respondentů odpovědělo, že informace o nabídce školení získávají přímo na personálním oddělení. Od spolupracovníků se o nabídce dostupných školení dovídá 18 % zaměstnanců. Informace o školení, které mohou zaměstnanci absolvovat, získává 7 % dotazovaných na internetových stránkách společnosti a 4 zaměstnanci zvolili možnost jiné odpovědi, a to že si vyhledávají potřebná školení na různých internetových stránkách sami, anebo získávají informace o dostupných školeních od kolegů spolupracujících firem.

### 13) Vnímáte průběžné vzdělávání pro výkon Vaší profese za důležité?

Graf 4.11 Vnímaná důležitost průběžného vzdělávání

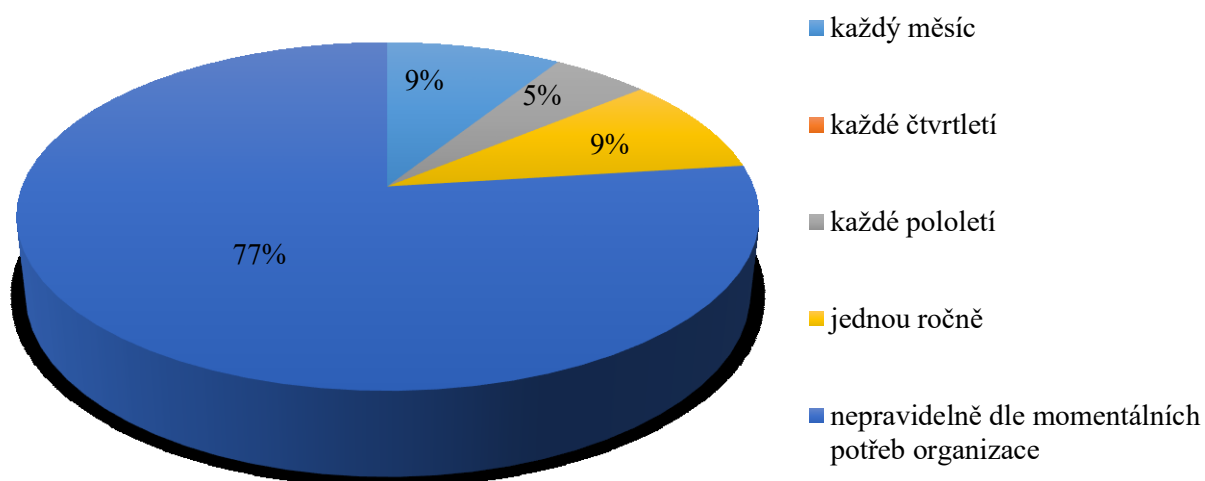


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda zaměstnanci vnímají průběžné vzdělávání pro výkon jejich profese za důležité, odpovědělo 57 % respondentů ano, 32 % respondentů spíše ano, 7 % dotazovaných zvolilo možnost spíše ne a pro 4 % zaměstnanců není průběžné vzdělávání pro výkon jejich profese důležité vůbec.

#### 14) Jak často absolvujete školení, semináře či jiné vzdělávací aktivity?

Graf 4.12 Účast na školeních, seminářích a jiných vzdělávacích aktivitách

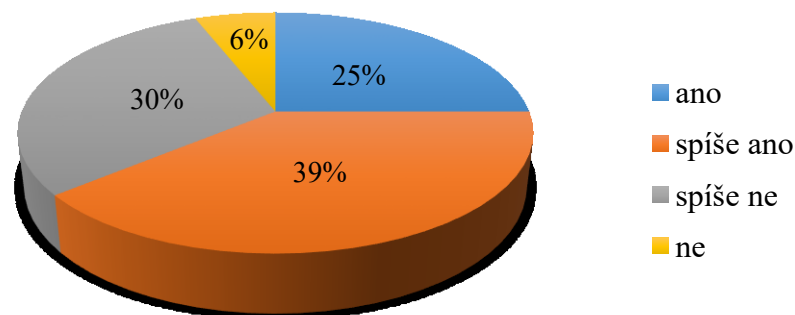


Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 77 % zaměstnanců společnosti absolvuje školení nepravidelně dle momentálních potřeb organizace. 9 % respondentů odpovědělo, že vzdělávací aktivity absolvuje jednou ročně či každý měsíc, 5 % dotazovaných se účastní školení každé pololetí.

#### 15) Vnímáte počet absolvovaných školení v průběhu roku za dostatečný?

Graf 4.13 Náзор na četnost absolvovaných školení

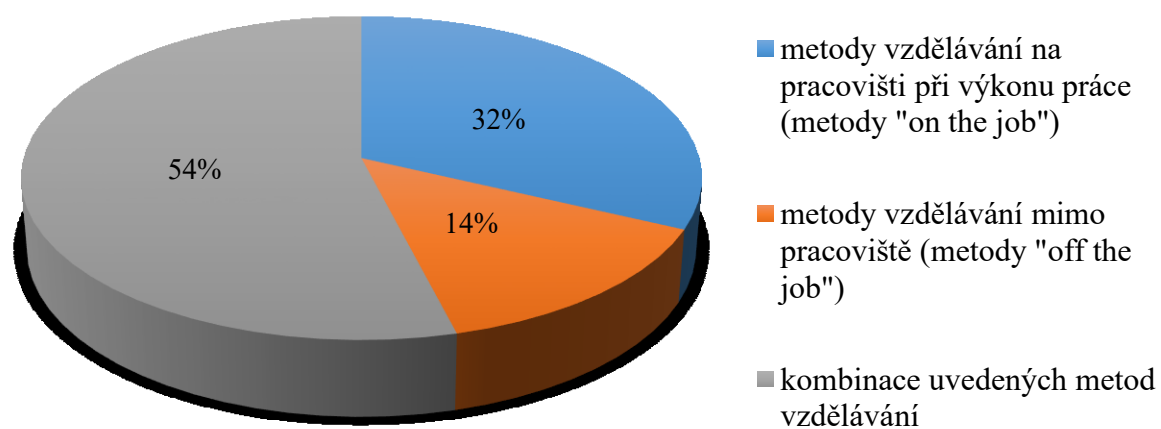


Zdroj: Vlastní zpracování

Z vyobrazeného grafu vyplývá, že 39 % zaměstnanců vnímá počet absolvovaných školení v průběhu roku za spíše dostatečný, 25 % za dostatečný. Celých 30 % respondentů odpovědělo, že absolvovaná školení v průběhu roku jsou pro ně spíše nedostatečná a pro 6 % nedostatečná.

#### 16) Jaké metody vzdělávání upřednostňujete?

Graf 4.14 Preferované metody vzdělávání

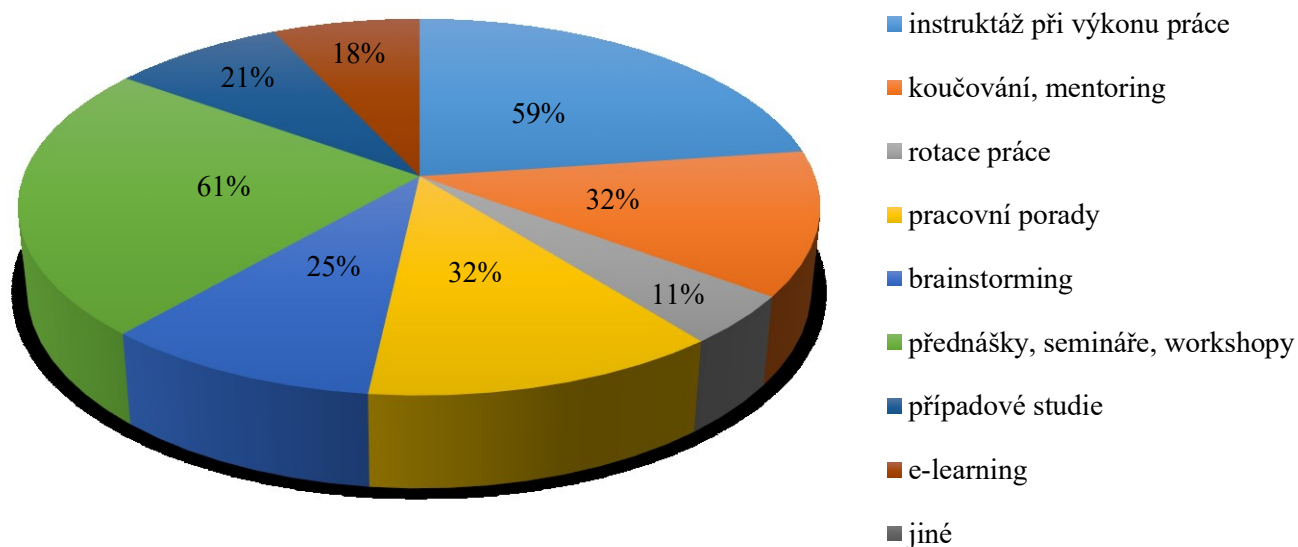


Zdroj: Vlastní zpracování

Z vyhodnocení této otázky v dotazníkovém šetření vyplynulo, že více než polovina respondentů preferuje kombinaci vzdělávacích metod – metody na pracovišti při výkonu práce a metody mimo pracoviště. 32 % zaměstnanců raději absolvuje vzdělávací aktivity na pracovišti při výkonu práce a 14 % mimo pracoviště.

### 17) Jaké konkrétní metody vzdělávání na pracovišti či mimo něj upřednostňujete?

Graf: 4.15 Preferované konkrétní metody vzdělávání

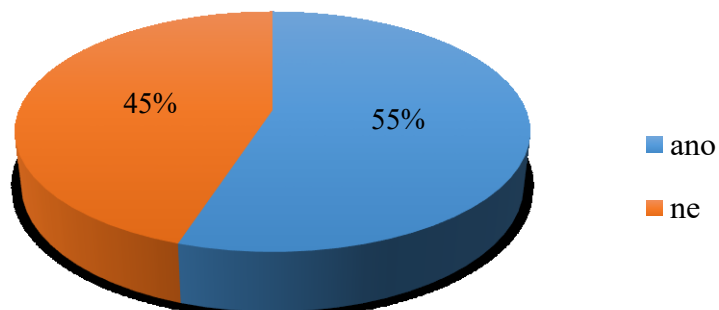


Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina respondentů (61 %) upřednostňuje vzdělávání formou přednášek, seminářů a workshopů, 59 % preferuje metodu instruktáže při výkonu práce, 32 % dotazovaných zaměstnanců zvolilo jako preferovanou metodu koučování, mentoring a pracovní porady. 25 % zaměstnanců společnosti upřednostňuje brainstorming, 21 % případové studie, 18 % dotazovaných zvolilo metodu e-learning a 11 % preferuje metodu rotace práce. Žádný zaměstnanec jinou metodu vzdělávání neupřednostňuje.

**18) Jste ochoten/na přispívat na vzdělávání pro výkon Vaší profese z vlastních zdrojů?**

Graf 4.16 Příspěvek na vzdělávání z vlastních zdrojů

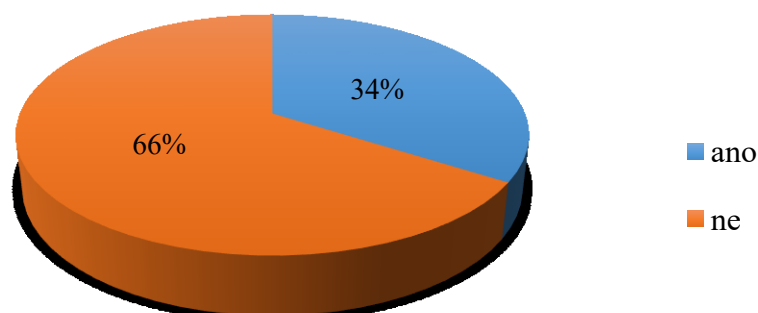


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky výzkumu v oblasti financování vzdělávání z vlastních zdrojů byly velmi vyrovnané. 55 % zaměstnanců akciové společnosti Chropynská strojírna je ochotno přispívat si na vzdělávání z vlastních zdrojů. 45 % respondentů naopak uvedlo, že vzdělávání z vlastních zdrojů financovat ochotno není.

**19) Jsou znalosti a dovednosti získané v průběhu školení následně ověřovány Vaším nadřízeným?**

Graf 4.17 Ověřování získaných znalostí



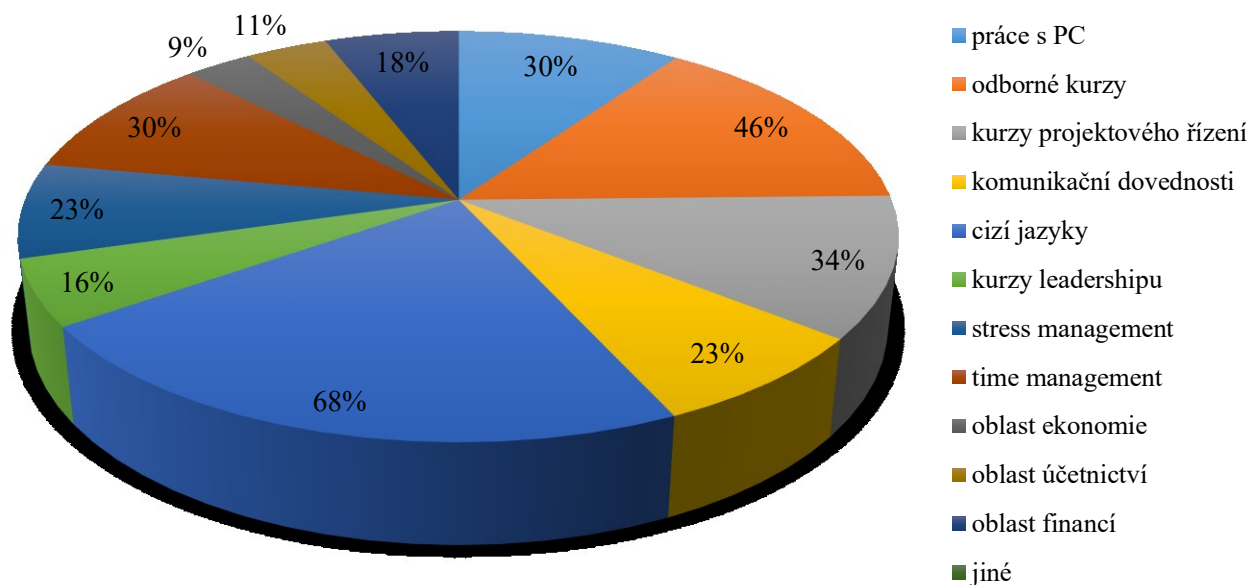
Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná část respondentů (66 %) odpověděla, že znalosti a dovednosti získané v průběhu školení nejsou následně ověřovány jejich nadřízeným. 34 % dotazovaných

zaměstnanců uvedlo, že nadřízený pracovník ověřuje jejich znalosti a dovednosti získané v průběhu školení pravidelnými konzultacemi, dotazy, testy v jazykových kurzech či pololetními písemnými testy.

## 20) V jakých oblastech byste se chtěl/a dále ve své profesi vzdělávat?

Graf 4.18 Oblasti dalšího vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti (68 %) by se chtěla dále vzdělávat v oblasti cizích jazyků. 46 % respondentů by uvítalo možnost absolvovat odborné vzdělávací kurzy, 34 % zaměstnanců by se rádo zúčastnilo kurzů projektového řízení, 30 % pracovníků by se chtělo vzdělávat také v oblastech práce s PC a time managementu. 23 % dotazovaných respondentů zmínilo, že by uvítalo možnost vzdělávání v oblastech stress managementu a komunikačních dovednostech, 18 % pracovníků by se chtělo zdokonalit v oblasti financí, 16 % respondentů by mělo zájem absolvovat kurz leadershipu, 11 % zaměstnanců zvolilo možnost dalšího vzdělávání v podobě kurzu účetnictví a 9 % v podobě kurzu ekonomie. Odpověď „jiné“ žádný z respondentů nezvolil.



## 5 Návrhy a doporučení

V této části diplomové práce byla společnosti Chropyňská strojírna a.s. navržena některá doporučení, která by mohla zkvalitnit a zefektivnit vybrané prvky procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z dotazníkového šetření, poskytnutých interních materiálů a z konzultací s personalistkou společnosti bylo zjištěno několik negativních skutečností, na které by se měla společnost zaměřit, aby systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců fungoval správně a efektivně. Dotazníky byly formou elektronické pošty rozeslány technickohospodářským pracovníkům společnosti.

Dle mého názoru má akciová společnost Chropyňská strojírna v této oblasti personální činnosti značné nedostatky. Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Chropyňská strojírna a.s. však některým fázím systému vzdělávání nepřikládá dostatečnou pozornost nebo je neřeší vůbec.

### Identifikace vzdělávacích potřeb

Fáze identifikace vzdělávací potřeby je v této organizaci bohužel opomíjena. Management ani personální útvar nesledují výkonnostní mezeru, na jejímž základě by mohli odhadnout potřebu vzdělávání ve firmě. Pokud by se společnost, dle mých návrhů a doporučení, pokusila tuto fázi systematického cyklu vzdělávání zlepšit, mohla by získat motivované a konkurenceschopné zaměstnance, zvýšit produktivitu práce a tím i zisky, rychleji reagovat na změny na trhu, zvýšit hodnotu zaměstnance na trhu práce a snížit fluktuaci.

Před zahájením samotné analýzy vzdělávacích potřeb je nutné, aby si společnost zvolila zdroje pro získávání informací, stanovila postup získávání informací, zvolila adekvátní nástroje pro identifikaci vzdělávacích potřeb, stanovila si konkrétní otázky, které použije pro získávání informací, a aby se snažila najít co nejobjektivnější odpovědi na všechny stanovené otázky.

Chropyňská strojírna a.s. by, dle mého názoru, mohla analyzovat vzdělávací potřebu pomocí metody individuálního rozhovoru nebo pozorování, neboť jsou to metody relativně jednoduché a nejčastěji používané při analýze vzdělávacích potřeb ve firmách tohoto typu.

Individuální rozhovor pomáhá společně objevit to, co by měl zaměstnanec udělat, aby svoji práci vykonával lépe. Tato metoda analýzy vzdělávacích potřeb v organizaci se skládá z fáze přípravy, úvodu, hlavní části, vyhodnocení a závěru.

Ve fázi přípravy je důležité zjistit veškeré personální údaje o pracovníkovi, kam spadají například osobní údaje, záznamy z pravidelného hodnocení, kariérní postup aj., a zajistit vhodné prostředí, ve kterém bude individuální rozhovor uskutečněn, neboť i toto kritérium značně ovlivňuje úspěch této metody získávání informací. Fáze úvodu je nejkratší a zároveň nejrozhodnější částí individuálního rozhovoru, jelikož právě v této fázi je budována důvěra mezi oběma stranami. Cílem hlavní části rozhovoru je získat co nejvíce relevantních informací. V této fázi je vhodné se zaměřit na popis práce, požadované znalosti, dovednosti, chování, komunikační úroveň, zodpovědnost, vzdělávací aktivity absolvované v rámci organizace, problémy při výkonu práce či aspirace do budoucna. V závěrečné části rozhovoru je vhodné shrnout získané informace a přechíst vytvořené poznámky dotazovanému zaměstnanci, což je zároveň zpětnou vazbou správnosti pochopení získaných informací.

Výstupem je potom individuální posouzení výkonnostní mezery každého zaměstnance. Výhodou individuálního rozhovoru může být například okamžitá kontrola porozumění, možnost získat velké množství kvalitních informací, možnost zajít do detailů, vytvořit důvěrný pracovní vztah díky bezprostřednímu kontaktu se zaměstnancem.

Pozorování je nejjednodušší metodou sběru informací pro účely identifikace vzdělávacích potřeb. Metoda pozorování může být zaměřena na tři úrovně:

- organizační úroveň – cílem je získat informace o tom, jak organizace funguje;
- profesní úroveň – cílem je shromáždit informace o pracovních úkolech, pracovních povinnostech, kritických funkcích a klíčových lidech;
- individuální úroveň – je zaměřena na jednotlivce, zejména na to, jak dělá svoji práci, jaký je jeho způsob práce, čemu a jak se věnuje.

Výstupem analýzy vzdělávacích potřeb je specifický návrh opatření čili návrh vzdělávacího plánu, který obsahuje:

- jaká školení či jiné formy rozvoje jsou pro konkrétního pracovníka potřebná,
- jakým způsobem bude školení probíhat,

- kdy bude školení probíhat,
- kde se bude školit,
- jak dlouho bude školení trvat,
- do kdy je třeba školení absolvovat.

### **Informovanost zaměstnanců o firemním vzdělávání**

Zaměstnanci společnosti v dotazníkovém šetření uvedli, že nemají přehled o tom, jakých vzdělávacích aktivit a v jakém cenovém či časovém rozsahu se mohou účastnit. Informace o vzdělávacích aktivitách získávají ve většině případů od nadřízeného pracovníka nebo prostřednictvím pracovního e-mailu. Někteří respondenti odpověděli, že jsou o dostupných vzdělávacích aktivitách informováni personalistkou společnosti či svými spolupracovníky.

Dle mého názoru by bylo vhodné, aby Chropynská strojírna a.s. vytvořila vnitropodnikovou směrnici upravující systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, čímž by mohl být vyřešen problém nedostatečné informovanosti zaměstnanců o dostupných vzdělávacích aktivitách a rozvoji.

Vnitropodniková směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropynská strojírna a.s. by mohla obsahovat:

- podrobný popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti;
- přehled zákonem povinných školení a ostatních školení, která jsou nutná k výkonu dané pracovní pozice;
- dostupné vzdělávací aktivity dle konkrétního pracovního zařazení zaměstnance v organizaci;
- podmínky a požadavky, které musí zaměstnanec splnit, aby měl nárok na určitý druh vzdělávání a rozvoje;
- kontaktní a odpovědná pracovní místa, která souvisí se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci;
- odpovědnost vedoucích zaměstnanců za vzdělávání a rozvoj svých podřízených;
- a ostatní důležité údaje, které by byly doplněny při přípravě a následném používání této směrnice.

## **Vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím vzdělávací agentury**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina technickohospodářských pracovníků společnosti preferuje kombinaci metod vzdělávání „on the job“ a „off the job“. Někteří zaměstnanci však označili vzdělávání přímo na pracovišti při výkonu práce jako neuspokojující vzdělávací metodu, a to z toho důvodu, že na vzdělávací aktivitu nemají při plnění běžných pracovních povinností dostatek času nebo jsou při vzdělávací akci vyrušováni a nemohou se na ni plně soustředit.

Akciové společnosti Chropynská strojírna na základě tohoto zjištění navrhuji, aby zvážila možnost vzdělávat své zaměstnance i externě prostřednictvím vzdělávací agentury.

V České republice působí velké množství vzdělávacích agentur, které nabízí realizaci vzdělávacích aktivit formou přednášek, interaktivních workshopů, seminářů či kurzů dle konkrétních požadavků a potřeb firem. Lektori v těchto agenturách disponují bohatými zkušenostmi, profesionalitou a odborným přístupem. Metoda firemního vzdělávání prostřednictvím vzdělávací agentury je sice nákladnější metodou, avšak velmi se vyplatí, neboť je zaměřena na vzdělávání pracovníků pro konkrétní pracovní oblasti. Další výhodou vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště je možnost výměny zkušeností s pracovníky jiných firem.

### **Hodnocení vzdělávacích aktivit**

Na základě dotazníkového šetření, interních materiálů a informací poskytnutých personalistkou akciové společnosti Chropynská strojírna a. s. bylo zjištěno, že si společnost zcela neuvědomuje důležitost poslední fáze systematického cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Fázi hodnocení vzdělávacích aktivit společnost nijak zvlášť neřeší, výsledky vzdělávání zaměstnanců jsou dle personalistky společnosti ověřovány samotnou praxí. Více než polovina respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že znalosti a dovednosti získané v průběhu školení nejsou ověřovány nadřízeným pracovníkem vůbec.

Dle mého názoru by společnost pro realizaci hodnocení vzdělávacích aktivit mohla použít Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání, který je podrobně popsán v kapitole 4.1.4 „Hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání“. Model vychází z pěti úrovní měření - vyhodnocování reakcí, vyhodnocování poznatků, vyhodnocování chování, vyhodnocování výsledků a vyhodnocování investic.

### Vyhodnocování reakcí

První úroveň modelu měří reakce účastníků bezprostředně po vzdělávací akci. Společnosti Chropyšská strojírna a.s. navrhuji, aby toto měření prováděla formou dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit, zda byli účastníci se vzdělávací akcí spokojeni, zda splnila jejich očekávání, míru spokojenosti s lektorem či organizačním uspořádáním vzdělávací akce (ubytování, stravování, občerstvení).

Pro účely vyhodnocení reakcí účastníků vzdělávací akce byl vytvořen návrh dotazníku, který by personální útvar společnosti Chropyšská strojírna a.s. mohl rozesílat zaměstnancům, účastníkům vzdělávací akce, bezprostředně po vzdělávací akci. Návrh dotazníku je součástí přílohy č. 2.

### Vyhodnocování poznatků

Druhý stupeň Kirkpatrickova modelu měří progres účastníků ve znalostech a dovednostech, který vznikl vlivem vzdělávací akce. Akciová společnost by pomocí nejrozličnějších testů mohla změřit úroveň znalostí účastníků před a po vzdělávací akci. Pro měření osvojených poznatků mohou být použity různé typy otázek, například krátké otevřené otázky typu „*definujte, popište, vysvětlete, vyjmenujte*“. Lze také zařadit otázky s předem formulovanými odpověďmi nebo výběr mezi správnou a nesprávnou odpovědí. Testy musí být zadávány vždy za stejných podmínek a hodnocení musí být prováděno dle jednotných kritérií, aby byla zajištěna srovnatelnost výsledků testů od jednotlivých testovaných osob.

### Vyhodnocování chování

Cílem třetí úrovně měření je zjistit, zda účastníci vzdělávací akce změnili své chování v pracovním procesu na základě toho, co se naučili. Vyhodnocení tohoto stupně modelu předchází hodnocení účastníka před vzdělávací akcí a tři měsíce po vzdělávací akci, jelikož až po uplynutí tohoto časového období je možno zkoumat případné změny v chování a v pracovních návycích účastníků vzdělávací akce.

Chropyšská strojírna a.s. by pro účely takového měření mohla využít metodu dotazníkového šetření, ve kterém hodnotí chování účastníků vzdělávací akce jejich nadřízení pracovníci. Pro účely vyhodnocení změn chování účastníků vzdělávací akce byl vytvořen návrh

dotazníku, prostřednictvím kterého by mohli být hodnoceni školení zaměstnanci svými nadřízenými. Návrh dotazníkového šetření je součástí přílohy č. 3.

### Vyhodnocování výsledků

Čtvrtá úroveň modelu měří změny v klíčových ukazatelích výkonnosti, ke kterým došlo vlivem vzdělávací akce, přičemž ukazatele výkonnosti musí být u vzdělávané skupiny známe a pravidelně monitorované. Společnost může toto měření provádět formou sledování výkonů účastníků vzdělávací akce a to před akcí, měsíčně a po roce od akce.

### Vyhodnocování investic

Poslední úroveň Kirkpatrickova modelu je úroveň vyhodnocování investic, která prostřednictvím ukazatele návratnosti investic (ROI) srovnává finanční hodnotu výsledků vzdělávací akce s náklady vynaloženými na vzdělávací akci. Ukazatel ROI tedy říká, kolik korun vydělá společnosti každá koruna věnovaná na vzdělávání zaměstnanců. Chropyšská strojírna a.s. by toto měření měla provádět u takových vzdělávacích akcí, které by mohly mít jednoznačný vliv na zrychlení práce účastníka kurzu (například vytváření reportů o realizaci projektů svařovacích linek), a to v rozmezí šesti až dvanácti měsíců po skončení vzdělávací akce.

## **Financování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Kvalitní vzdělávání zaměstnanců je jednou z podmínek udržení konkurenceschopnosti každé firmy. Je zcela jasné, že vzdělávání znamená náklad – může se jednat o externí náklad či o náklad v podobě interního školení zkušenějšími kolegy. Úkolem každé firmy je předem stanovit, jakou sumu finančních prostředků je ochotna do vzdělávání svých zaměstnanců investovat. Finanční prostředky určené na vzdělávání nejsou neomezené, zároveň však jsou investicí stejně jako finanční prostředky vynaložené na nákup například strojového vybavení.

Společnost Chropyšská strojírna a.s. by mohla využít příležitost získat podporu pro realizaci svých vzdělávacích projektů z Evropského sociálního fondu. Společnosti doporučuji účast na projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II), který je spolufinancován právě z Evropského sociálního fondu, konkrétně z Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. Projekt „POVEZ II“ přímo navazuje na projekt „POVEZ“ a nahrazuje projekt „Vzdělávejte se pro růst!“, které se osvědčily jako

nástroje podpory dalšího vzdělávání a posilování konkurenceschopnosti pracovní síly na trhu práce v České republice.

Díky projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ může společnost získat finanční příspěvky na zvyšování odborných znalostí a dovedností stávajících i budoucích zaměstnanců a refundaci jejich mezd po dobu školení, přičemž vzdělávání bude moci být zajištěno jak externím vzdělávacím zařízením, tak interními lektory společnosti Chropyňská strojírna a.s.

Doba realizace projektu je od 1. prosince 2015 do 30. listopadu 2020. Elektronický formulář žádosti o finanční podporu, v rámci tohoto projektu, může zástupce společnosti Chropyňská strojírna a.s., po seznámení se s podmínkami vstupu do projektu, vyplnit na webových stránkách Úřadu práce ČR a doručit jej nejpozději do 7 kalendářních dnů v listinné nebo elektronické podobě na příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce ČR nebo krajskou pobočkou delegované kontaktní pracoviště.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropynská strojírna a.s., porovnat jej s postupy uvedenými v odborné literatuře a následně navrhnout doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění vybraných prvků systému. Dle mého názoru byl cíl práce splněn.

Po provedení analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v akciové společnosti Chropynská strojírna jsem dospěla k závěru, že společnost má právě v této oblasti personální činnosti značné nedostatky. Některým fázím cyklu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnost nevěnuje dostatečnou pozornost, anebo je neřeší vůbec. Akciové společnosti jsem, na základě těchto zjištěných skutečností, navrhla některá doporučení, která by měla současný stav firemního vzdělávání zkvalitnit.

V teoreticko-metodické části diplomové práce byly specifikovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Další část je zaměřena na problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků, přičemž největší pozornost byla věnována samotnému cyklu systematického vzdělávání, kam spadá identifikace vzdělávací potřeby, plánování vzdělávacích aktivit, realizace vzdělávání a hodnocení průběhu a výsledků vzdělávání. V této části práce byly také popsány vzdělávací metody, používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody, které jsou používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

V aplikačně-ověřovací části práce jsem představila akciovou společnost Chropynská strojírna, popsala její historii, předmět podnikání a pomocí vytvořeného obrázku charakterizovala její organizační strukturu. Dále byly uvedeny další zajímavosti vztahující se k uvedené organizaci, například její nejvýznamnější zákazníci či význam ochrany životního prostředí. V kapitole s názvem Analýza systémů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropynská strojírna a.s. jsem zkoumala fungování celého procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, do kterého spadá identifikace vzdělávací potřeby, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávacích aktivit.

Závěrečná část práce obsahuje návrhy a doporučení, která by mohla celkově zlepšit a zefektivnit systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v této organizaci. Společnosti Chropynská strojírna a.s. jsem doporučila, aby se zaměřila na prvotní fázi cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy fázi identifikace vzdělávacích potřeb, neboť na základě této analýzy může



zjistit, jaké vzdělávání její zaměstnanci potřebují. Dále jsem společnosti navrhla vytvoření vnitropodnikové směrnice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, díky které by mohl být vyřešen problém nedostatečné informovanosti zaměstnanců o vzdělávání a rozvoji. Chropýňské strojírny a.s. jsem také navrhla, aby vzdělávala své zaměstnance i externě prostřednictvím vzdělávací agentury. Dále jsem společnosti navrhla postup, jakým by mohla hodnotit vzdělávací aktivity pomocí známého a velmi často využívaného Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání. Na závěr jsem společnosti doporučila, aby se zapojila do projektu s názvem „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“, který pomáhá firmám s financováním vzdělávání a rozvoje zaměstnanců prostřednictvím příspěvků z Evropského sociálního fondu.

Téma diplomové práce jsem si vybrala z toho důvodu, že mne oblast řízení lidských zdrojů obecně velmi zajímá. Oblast péče o zaměstnance a s ní související vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je, dle mého názoru, pro správně fungující a prosperující organizaci velmi důležitá. Organizace by k této oblasti měly přistupovat zodpovědně, neboť čím více budou zaměstnanci vzdělanější, tím více bude růst výkonnost a dobrá pověst firmy.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
4. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
5. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
6. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.
8. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
9. MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South-Western, 2008. 664 s. ISBN 978-0-324-54275-2.
10. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
11. SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.
12. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
13. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
14. URBAN, Lukáš. *Sociologie trochu jinak*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 272 s. ISBN 978-80-247-3562-7.
15. VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

16. VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
17. WEBER, Emma. *Turning learning into action*. 1. vyd. London: Kogan Page Limited, 2014. 264 s. ISBN 978-0-7494-7222-1.
18. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

## Seznam grafů

Graf 4.1 Doba zaměstnání dotazovaných ve společnosti

Graf 4.2 Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta

Graf 4.3 Pohlaví respondenta

Graf 4.4. Věková kategorie respondenta

Graf 4.5 Možnost kariérního růstu

Graf 4.6 Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele

Graf 4.7 Motiv zaměstnanců společnosti k dalšímu vzdělávání

Graf 4.8 Spokojenost se současným stavem podnikového vzdělávání

Graf 4.9 Dostatečnost zdrojů informací o dostupných školeních

Graf 4.10 Zdroje informací o dostupných školeních

Graf 4.11 Vnímaná důležitost průběžného vzdělávání

Graf 4.12 Účast na školeních, seminářích a jiných vzdělávacích aktivitách

Graf 4.13 Názor na četnost absolvovaných školení

Graf 4.14 Preferované metody vzdělávání

Graf: 4.15 Preferované konkrétní metody vzdělávání

Graf 4.16 Příspěvek na vzdělávání z vlastních zdrojů

Graf 4.17 Ověřování získaných znalostí

Graf 4.18 Oblasti dalšího vzdělávání

## **Seznam tabulek**

Tab. 3.1 Přehled deseti nejvýznamnějších zákazníků z pohledu obratu za rok 2015

Tab. 4.1 Přednosti současného stavu podnikového vzdělávání

Tab. 4.2 Nedostatky současného stavu podnikového vzdělávání

## **Seznamů obrázků**

Obr. 2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Obr. 2.2 Znázornění mezery ve výkonnosti

Obr. 2.3 Prvky procesu realizace vzdělávání

Obr. 2.4 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení doplněný o úroveň J. Phillipse

Obr. 3.1 Hlavní budova Chropyňské strojírny a.s.

Obr. 3.2 Logo společnosti Chropyňská strojírna

Obr. 3.2 Organizační uspořádání společnosti Chropyňská strojírna a. s.

## **Seznam zkratek**

HR Human resource

HRM Human resource management

ROI Return on investment analysis

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že - jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3); - souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; - bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2017

*Kerouka Jastová*

jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník pro účely zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyňská strojírna a.s.

Příloha č. 2: Dotazník pro účely vyhodnocení reakcí účastníků vzdělávací akce

Příloha č. 3: Dotazník pro účely vyhodnocení chování účastníků vzdělávací akce

**Dotazník pro účely zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyněská strojírna a.s.**



**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Chropyněská strojírna a.s.**

Vážená paní, vážený pane,

mé jméno je Veronika Ježková a jsem studentkou Vysoké školy Báňské – Technické univerzity v Ostravě. V rámci mého studia na Ekonomické fakultě oboru Management zpracovávám diplomovou práci na téma „Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Chropyněská strojírna a.s.“ Cílem dotazníkového šetření je zhodnotit stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v akciové společnosti Chropyněská strojírna. Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky využiji ve své diplomové práci. Předem děkuji za Váš názor a za to, že jste mi věnoval/a pár minut Vašeho času.

Bc. Veronika Ježková

studentka VŠB-TU Ostrava

**Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?**

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 9 let
- ☐ 10 – 15 let
- ☐ 16 – 20 let
- ☐ více než 20 let

**Máte zde možnost kariérního růstu?**

- ☐ ano
- ☐ ne

**Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?**

- ☐ ano  
☐ ne

**Jaký je Váš motiv k dalšímu vzdělávání?**

- ☐ zlepšení postavení v týmu, ve skupině  
☐ udržení pracovní pozice  
☐ možnost kariérního postupu  
☐ možnost zvýšení kvalifikace  
☐ zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce  
☐ zvýšení flexibility a připravenosti na změny  
☐ vyšší platové ohodnocení  
☐ získání sociálních výhod  
☐ jiné:.....

**Jste spokojen/a se současným stavem podnikového vzdělávání?**

- ☐ velmi spokojen/a  
☐ spokojen/a  
☐ nespokojen/a – uveďte důvod:.....

**Jaké jsou, dle Vašeho názoru, přednosti současného stavu podnikového vzdělávání?**

.....

**Jaké jsou, dle Vašeho názoru, nedostatky současného stavu podnikového vzdělávání?**

.....

**Považujete zdroje informací o dostupných školeních za dostačující?**

- ☐ ano  
☐ spíše ano  
☐ spíše ne  
☐ ne

**Z jakých zdrojů získáváte informace o dostupných školeních?**

- ☐ od nadřízeného pracovníka
- ☐ od spolupracovníků
- ☐ z personálního oddělení
- ☐ prostřednictvím pracovního e-mailu
- ☐ prostřednictvím internetových stránek společnosti
- ☐ jiné:.....

**Vnímáte průběžné vzdělávání pro výkon Vaší profese jako důležité?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**Jak často absolvujete školení, semináře či jiné vzdělávací aktivity?**

- ☐ každý měsíc
- ☐ každé čtvrtletí
- ☐ každé pololetí
- ☐ jednou ročně
- ☐ nepravidelně dle momentálních potřeb organizace

**Vnímáte počet absolvovaných školení v průběhu roku za dostatečný?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**Jaké metody vzdělávání upřednostňujete?**

- ☐ metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“)
- ☐ metody vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“)
- ☐ kombinace uvedených metod vzdělávání

**Jaké konkrétní metody vzdělávání na pracovišti či mimo něj upřednostňujete?**

- ☐ instruktáž při výkonu práce
- ☐ koučování, mentoring
- ☐ rotace práce
- ☐ pracovní porady
- ☐ brainstorming
- ☐ přednášky, semináře, workshopy
- ☐ případové studie
- ☐ e-learning
- ☐ jiné:.....

**Jste ochoten/na přispívat na vzdělávání pro výkon Vaší profese z vlastních zdrojů?**

- ☐ ano
- ☐ ne

**Jsou znalosti a dovednosti získané v průběhu školení následně ověřovány Vaším nadřízeným?**

- ☐ ano – uveďte jak:.....
- ☐ ne

**V jakých oblastech byste se chtěl/a dále ve své profesi vzdělávat?**

- ☐ práce s PC
- ☐ odborné kurzy
- ☐ kurzy projektového řízení
- ☐ komunikační dovednosti
- ☐ cizí jazyky
- ☐ kurzy leadershipu
- ☐ stress management
- ☐ time management
- ☐ oblast ekonomie
- ☐ oblast účetnictví
- ☐ oblast financí
- ☐ jiné:.....

**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ vyučen/a
- ☐ středoškolské vzdělání s maturitou
- ☐ vysokoškolské vzdělání

**Jste:**

- ☐ muž
- ☐ žena

**Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- ☐ méně než 20 let
- ☐ 21 - 29 let
- ☐ 30 – 39 let
- ☐ 40 – 49 let
- ☐ více než 50 let

## **Dotazník pro účely vyhodnocení reakcí účastníků vzdělávací akce**



### **Dotazník pro účastníka vzdělávací akce**

Vážená paní, vážený pane,

tímto bychom Vás rádi požádali o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží pro účely zhodnocení vzdělávací akce, které jste se zúčastnil/a. Prosíme Vás o zodpovědné vyplnění dotazníku a o vyjádření Vašich názorů na vzdělávací akci.

Personální oddělení,

Chropynská strojírna a.s.

#### **Splnila vzdělávací akce Vaše očekávání?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

#### **Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro Váš osobní, odborný a technický růst?**

- ☐ velmi pozitivně
- ☐ spíše pozitivně
- ☐ spíše negativně
- ☐ negativně

**Jak hodnotíte přínos vzdělávací akce pro Vaši další práci a praxi?**

- ☐ velmi pozitivně
- ☐ spíše pozitivně
- ☐ spíše negativně
- ☐ negativně

**Prezentoval lektor vzdělávací akce dané téma srozumitelně?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**Prokázal lektor během vzdělávací akce svoji odbornost?**

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

**Jak byste celkově ohodnotil/a práci lektora vzdělávací akce?**

- ☐ výborně
- ☐ dobře
- ☐ dostatečně
- ☐ nedostatečně

**Vyhovovaly Vám připravené materiály pro účely školení po obsahové i grafické stránce?**

- ☐ zcela vyhovovaly
- ☐ částečně vyhovovaly
- ☐ nevyhovovaly



**Vyhovovaly Vám prostory, ve kterých bylo školení realizováno?**

- ☐ zcela vyhovovaly
- ☐ částečně vyhovovaly
- ☐ nevyhovovaly

**Jak byste ohodnotil/a organizační zajištění (ubytování, stravování, občerstvení) vzdělávací akce?**

- ☐ výborně
- ☐ dobře
- ☐ dostatečně
- ☐ nedostatečně

**Co se Vám na školení líbilo nejvíce?**

.....

**Co se Vám na školení líbilo nejméně?**

.....

**Uved'te, při jakých aktivitách budete uplatňovat poznatky, které jste získal/a účastí na vzdělávací akci?**

.....

**Dotazník pro účely vyhodnocení chování účastníků vzdělávací akce****Hodnocení účastníka vzdělávací akce**

**Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:**.....

**Pracovní zařazení hodnoceného zaměstnance:**.....

**Používá účastník vzdělávací akce nové techniky práce?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ vůbec ne

**Zvládá účastník vzdělávací akce nové techniky práce?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ vůbec ne

**Uved'te, jaké konkrétní dovednosti a poznatky již zaměstnanec uplatil nebo souvisle uplatňuje při výkonu práce. Popište, jakým způsobem tyto dovednosti a poznatky uplatňuje.**

.....

.....

**Jak se projevilo absolvování vzdělávací akce v chování zaměstnance?**

- ☐ zaměstnanec je aktivnější a iniciativnější, přináší nové návrhy a zkouší nové postupy
- ☐ zaměstnanec je kritický, odmítá starý způsob práce, prosazuje nové metody, o získaných informacích neustále diskutuje, vrací se k poznatkům získaným v kurzu
- ☐ neprojevuje se nijak

**Přispěla zrealizovaná vzdělávací akce ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ vůbec ne

*Pokud jste odpověděl/a spíše ne/vůbec ne, uveďte, prosím, konkrétní důvod Vaší odpovědi:*

.....

**Mělo školení pozitivní efekt na fungování Vašeho oddělení?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ vůbec ne

**Jméno a příjmení hodnotícího zaměstnance:** .....

**Datum a místo hodnocení:** .....

**Podpis hodnotícího zaměstnance:** .....